

# TRÉSOR

DIRECTION GÉNÉRALE

SYNTHÈSE



*Projets Fasep et RPE de reconstruction post-crise  
Sri Lanka, Indonésie, Chine*



*Liberté • Égalité • Fraternité*  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE  
DES FINANCES  
ET DES COMPTES  
PUBLICS

MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DE L'INDUSTRIE  
ET DU NUMÉRIQUE

# TRÉSOR

DIRECTION GÉNÉRALE

ÉVALUATION DES ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT 2011



# Sommaire

---

Avant-propos	7
Partie 1. Projets Fasep et RPE de reconstruction post-crise - Sri Lanka, Indonésie, Chine	9
1. Contexte de l'étude	11
2. Objet de la note de synthèse	11
3. Conclusion générale de l'évaluation des projets	12
4. Lignes directrices pour la mise en œuvre d'une intervention post-crise de la DG Trésor	16
5. Secteurs d'intervention et prestations à privilégier en contexte post-crise	18
6. Préparation des interventions en contexte post-crise	19
7. Propositions opérationnelles de mise en œuvre de projets post-crise	20
8. Conclusion	23
9. Annexe : Liste des sigles, acronymes et abréviations.	35

Partie 2. Pilotage de l'évaluation	37
1. Composition du comité de pilotage	39
2. Termes de référence	40

## Avertissement

Les évaluations publiées par le ministère des Finances et des Comptes publics ont pour objectif de rendre compte des activités d'aide au développement avec impartialité et d'améliorer leur efficacité. Ces évaluations sont conduites conformément aux principes du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques et dans le respect de la Charte de la Société française d'évaluation. Les appréciations, observations et recommandations exprimées dans la présente évaluation le sont sous la seule responsabilité des consultants qui l'ont réalisée et ne reflètent pas nécessairement le point de vue officiel du ministère.



# Avant-propos

---

La direction générale du Trésor du ministère de l'Économie et des Finances a mené en 2011 l'évaluation *ex post* d'un ensemble de cinq projets de reconstruction post crise financés à partir d'instruments financiers qu'elle gère pour répondre à un double objectif de développement des pays bénéficiaires et d'appui aux entreprises françaises intervenant sur ces projets : deux projets ont été financés sur la Réserve pays émergents (RPE) et trois sur le Fonds d'étude et d'aide au secteur privé (Fasep).

Ces projets, qui répondaient aux besoins de reconstruction après les séismes et le tsunami du 26 décembre 2004 au Sri Lanka et en Indonésie et après le tremblement de terre du 12 mai 2008 dans la province chinoise du Sichuan, ont été mis en œuvre entre mai 2005 et mai 2010 et représentent un montant global d'aide française de 24,3 millions d'euros.

Des deux projets RPE au Sri Lanka, le premier était destiné à aider à la reconstruction par la mise en place d'un système d'information (projet de 6,52 millions d'euros) tandis que le second visait à réhabiliter le système d'alimentation en eau potable de l'agglomération de Kinniya (12,5 millions d'euros).

Deux projets Fasep, réalisés en Indonésie, portaient sur de l'assistance technique à la gestion de programme de reconstruction et à la mise en œuvre de projets « vitrine » de bonnes pratiques de reconstruction (3,2 millions d'euros), tandis que le troisième, réalisé en Chine, portait sur de l'assistance à maîtrise d'ouvrage en vue d'un contrôle qualité de l'application de standards internationaux lors de la reconstruction de logements et d'infrastructures dans la province du Sichuan (2,08 millions d'euros).

La direction générale du Trésor souhaitant établir un bilan de l'adéquation des mesures prises à l'égard des situations post crises, et en particulier vis-à-vis des enjeux de la reconstruction, l'évaluation de ces projets visait à :

- connaître la valeur ajoutée de son aide-projet dans un contexte de reconstruction post-crise, au regard des objectifs des instruments RPE et Fasep,
- concevoir des dispositifs d'intervention en phase post crise à partir des instruments RPE et Fasep, adaptés aux situations rencontrées en tirant les leçons des expériences précédentes,
- améliorer, rationaliser et mieux coordonner les actions de la direction générale du Trésor au sein de l'intervention française dans des pays en développement fragilisés.

Après mise en concurrence, cette évaluation a été confiée au cabinet SCE Aménagement et environnement qui l'a réalisée dans le respect des critères du comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économique. Le comité qui en a assuré le pilotage, était pluridisciplinaire et composé de représentants des ministères en charge de l'économie et des finances, des affaires étrangères ainsi que de la défense, de représentants de l'Agence française de développement et de personnalités qualifiées.

Les conclusions de l'évaluation soulignent que les projets financés par la direction générale du Trésor ont répondu positivement aux besoins du contexte. La pertinence et l'efficacité de ces interventions sont acquises et il faut noter également un effet de promotion de l'image des entreprises françaises. La satisfaction générale des bénéficiaires et des partenaires (Banque mondiale notamment) témoigne de ces aspects positifs.

Cependant l'étude souligne certaines faiblesses qui conduisent à s'interroger sur la viabilité à plus long terme de tels projets : la durée des actions a souvent été trop courte dans un contexte demandant des interventions de

long terme pour répondre aux besoins dans un contexte post crise et la cohérence avec les autres interventions, qu'elles proviennent d'autres instances françaises ou d'autres bailleurs internationaux, reste partielle du fait d'une faiblesse de la coordination et d'une forte fragmentation de l'aide.

Afin d'adapter les instruments RPE et Fasep à des contextes spécifiques de sortie de crise, le comité d'évaluation propose les recommandations suivantes :

- anticiper d'éventuelles interventions en amont de la survenue des crises (cartographie des risques et des pays) et s'inscrire dans le cadre d'une politique opérationnelle transversale interministérielle,
- cibler des interventions dans les secteurs à fort potentiel pour les entreprises françaises (infrastructures, restructuration urbaine, reconstruction de logements, services d'intérêt général, etc.),
- privilégier l'utilisation de l'instrument Fasep pour des prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage, programme de reconstruction,
- développer une offre française intégrée et en tenant compte du besoin d'intégration de cette offre dans le cadre des programmes d'autres bailleurs bilatéraux ou multilatéraux,
- assouplir les modalités de mise en œuvre des instruments financiers d'aide pour les adapter à la rapidité nécessaire de réaction après une catastrophe naturelle, concevoir les projets par étapes successives permettant un réajustement des prestations en cours de réalisation et élargir le cercle des prestataires pour inclure des spécialistes de ce type de situations (institutions académiques, organisations non-gouvernementales, fondations, établissements publics spécifiques).

**Patrice Cardot**

Chargé de mission Affaires multilatérales et internationales  
Conseil général de l'armement  
Ministère de la Défense  
Président du comité de pilotage

## Partie 1

# Projets Fasep et RPE de reconstruction post-crise - Sri Lanka, Indonésie, Chine

---

Evaluation réalisée par SCE - Aménagement & environnement

Equipe d'évaluation

Alice Thauvin, Chef de mission

Ludovic Jonard

Jean Payen

Synthèse remise en novembre 2011



## 1. Contexte de l'étude

Les dispositifs Fasep-Etudes (Fonds d'études et d'aide au secteur privé) et RPE (Réserve pays émergents) sont des instruments financiers gérés par la direction générale du Trésor (DG Trésor), qui entrent dans le cadre de l'aide publique au développement gérée par le ministère des Finances<sup>1</sup> pour réaliser des projets porteurs d'une double ambition :

- **contribuer au développement des pays bénéficiaires par un effet de support** de leurs politiques sectorielles. La RPE vise à apporter un soutien à une vingtaine de pays émergents, sous forme de prêts concessionnels, pour la réalisation de leurs projets de développement. Le Fasep intervient, sous forme de dons, sur une zone géographique plus large (une soixantaine de pays en développement et en transition y sont éligibles), afin d'aider les maîtres d'ouvrage locaux à réaliser des études pour préparer leurs projets d'infrastructures ou leurs politiques d'investissement.
- **générer un effet multiplicateur dénommé effet de levier<sup>2</sup>**, pour les entreprises françaises du secteur concerné : le projet doit favoriser l'implication d'opérateurs français (participation à la conception, à la supervision, à la réalisation des travaux envisagés en aval, attribution de concession, etc.) et plus largement permettre le développement d'approches techniques présentant un avantage comparatif pour les entreprises françaises, tout en facilitant leur renforcement du positionnement commercial et le développement d'un partenariat privilégié avec les acteurs locaux.

Or ces dernières années et surtout depuis la mobilisation générale suscitée par le tsunami de 2004 dans l'Océan Indien, l'aide publique au développement (APD) française est particulièrement sollicitée dans un certain nombre de crises générées par des catastrophes naturelles et/ou des conflits. Les financements Fasep et RPE permettent de répondre assez rapidement et agilement à des besoins d'assistance caractéristiques des phases critiques de la

sortie de crise que sont le relèvement (« stabilisation ») et la reconstruction. Plusieurs projets sur financement RPE et Fasep ont ainsi été lancés au Sri Lanka, en Indonésie, en Chine, au Liban, en Irak et plus récemment en Haïti.

Pourtant, ces instruments de financement n'ont pas été créés dans ce but spécifique et, en pratique, y recourir dans les contextes de sortie de crise (liée à des catastrophes naturelles) a donc nécessité d'assouplir les conditions habituelles d'utilisation. Ces accommodements portant sur le volume, la durée, la part française ou encore les conditions financières de l'assistance, ont été accordés de manière *ad hoc*, profitant d'une souplesse bienvenue qui a permis de répondre au cas par cas à la demande exprimée.

Suite à ces engagements, la DG Trésor a souhaité établir un bilan de l'adéquation des mesures prises, en matière d'approche des situations post-crise et en particulier vis-à-vis des enjeux de la reconstruction. Elle a donc commandité la présente étude qui vise à :

- connaître la valeur ajoutée de son aide-projet dans un contexte de reconstruction post-crise, au regard des objectifs des instruments RPE et Fasep,
- concevoir des dispositifs d'intervention en phase post crise à partir des instruments RPE et Fasep, adaptés aux situations rencontrées en tirant les leçons des expériences précédentes,
- améliorer, rationaliser et mieux coordonner les actions de la DG Trésor au sein de l'intervention française dans des pays en développement fragilisés.

## 2. Objet de la note de synthèse

L'étude d'évaluation des instruments Fasep et RPE en tant qu'outils d'intervention dans un contexte post-crise a été menée par le bureau d'études SCE sur la base de l'évaluation approfondie d'un échantillon de cinq projets, à savoir :

### Au Sri Lanka :

- le projet « Systèmes d'Informations géoréférencées pour le suivi de la reconstruction / Spatial Information Infrastructure For Reconstruction Monitoring » (SIIRM - RPE de 6,5 millions d'euros), mis en œuvre de septembre 2007 à septembre 2009 suite au tsunami du 26 décembre 2004, et dont les bénéficiaires étaient l'UDA (« Urban Development Authority ») et l'Institut cartographique national (« Survey Department ») ;

1 La mission aide publique au développement du budget de l'Etat est une mission interministérielle qui regroupe trois programmes budgétaires : « Aide économique et financière au développement (P 110), géré par le ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, « Solidarité à l'égard des pays en développement » (P 209) géré par le MAEE et « Développement solidaire et migration » (P 301) géré par le ministère de l'Intérieur, de l'outre-mer, des collectivités territoriales et de l'immigration.

2 Dans ce paragraphe comme dans l'ensemble du document, l'« effet de levier » pris en considération ne se réfère qu'aux retombées commerciales suscitées par les projets Fasep et/ou RPE. Ne sont pas considérés ici comme effets de levier ni les projets Fasep ou RPE eux-mêmes (bien que les prestataires les mettant en œuvre soient français), ni les cofinancements éventuellement mobilisés pour l'exécution de ces projets.

- le projet « Réhabilitation et extension du système d'alimentation en eau potable (AEP) du Grand Trincomalee / Greater Trincomalee Integrated Water Supply Project » (GTIWS - RPE de 12,5 millions d'euros), ayant été mis en œuvre dans un contexte de reconstruction à la fois post-conflit et post-catastrophe naturelle. Le bénéficiaire de ce projet est le NWSDB (« National Water Supply and Drainage Board ») ; ce projet, initié en 2005, est encore en cours de réalisation, son achèvement étant prévu en 2012.

**En Indonésie** : l'assistance technique relative à la mise en œuvre du « Aceh and Nias Post-Tsunami and Earthquake Reconstruction Program (ANTERP) », exécutée de mai 2005 à juin 2007 suite au tsunami du 26 décembre 2004, en deux phases successives d'un an chacune correspondant respectivement aux Fasep n°680 et n°724. Le bénéficiaire local du projet était le « Badan Rehabilitasi dan Rekonstruksi (BRR) », autorité indonésienne de coordination de la reconstruction. Le montant total alloué sur ces deux dossiers était de 3,2 millions d'euros.

**En Chine** : la prestation d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour l'exécution du « Wenchuan Earthquake Reconstruction Program (WERP - financement de la Banque mondiale pour assister le programme de reconstruction, suite au séisme du Sichuan en 2008) », réalisée de mars 2009 à août 2010 (18 mois) pour un montant de 2,08 millions d'euros. Les bénéficiaires de ce Fasep ont été les autorités provinciales du Sichuan et du Gansu, au travers des cellules de gestion de projet mises en place pour assurer la gestion du programme de reconstruction.

Une revue rapide des documents transmis concernant d'autres projets mis en œuvre au Liban, en Irak et à Haïti a également été effectuée.

Cette note de synthèse expose les principales conclusions et recommandations, à partir desquelles ont été proposées :

- des lignes directrices pour orienter la conception et les modalités d'exécution d'une intervention post-crise financée par la DG Trésor ;
- une pré-identification des secteurs d'intervention et des types de prestations à privilégier en contexte post-crise ;
- une proposition de modalités de préparation préalable des interventions via l'aide-projet de la DG Trésor en contexte post-crise ;
- des propositions opérationnelles de mise en œuvre de projets post-crise par l'aide-projet de la DG Trésor.

## 3. Conclusion générale de l'évaluation des projets

Le tableau ci-après récapitule les principales appréciations et enseignements tirés des évaluations approfondies des projets.

### 3.1. Pertinence

Tous les projets évalués ont été pertinents dans leur contexte. Ils ont contribué à une réponse intégrée de reconstruction apportée par les partenaires du pays concerné et participant d'un effort localisé ou thématique pour appuyer les actions engagées par les autorités nationales et locales. Cependant, on remarque en général que les projets, faute d'une analyse explicite de la problématique conduisant à des objectifs clairement définis, se sont focalisés sur des livrables, certes pertinents *a priori*, mais dont l'utilité au terme du projet a pu s'avérer hypothétique.

### 3.2. Efficacité

Les projets ont su mettre en œuvre les outils et ressources nécessaires pour livrer en temps voulu les produits, au prix parfois de nombreuses adaptations et amendements des contrats (ce qui est de fait une des caractéristiques des projets post crise). Cependant, le phasage des activités n'a pas toujours été adapté et aurait mérité d'être mieux corrélié avec les scénarios institutionnels et opérationnels des acteurs locaux. Pour les Fasep d'assistance technique, la logique des calendriers locaux aurait du prévaloir sur le format initial de l'instrument.

### 3.3. Efficience

Pour ce qui concerne les prestations de pure ingénierie et conseil, les projets ont mobilisé de nombreux experts dont les coûts unitaires sont standards mais le volume parfois surestimé, au regard des capacités d'absorption locale ou des contraintes de travail sur le terrain (en particulier la langue). Il semble donc que la répartition des ressources puisse être optimisée, en rendant plus flexibles et révisables les enveloppes affectées aux ressources humaines, au gré de besoins par nature évolutifs. Les prix de certaines prestations seraient probablement peu compétitifs dans un marché ouvert et international.

### 3.4. Cohérence

Les projets ont parfois eu du mal à se mettre en cohérence avec la réponse plus générale au défi de la reconstruction, soit pour être restés peu visibles, soit par défaut de coordination avec d'autres acteurs ou projets. Ce constat est souvent récurrent lors des crises, et est en partie dû à l'afflux disparate de l'aide internationale rendant l'identification des acteurs et l'articulation des programmes plus difficiles.

Une bonne cohérence interne et externe des projets nécessite une très bonne compréhension du contexte d'intervention, des mécanismes institutionnels, ainsi que des alliances avec une diversité d'acteurs de la reconstruction pour garantir l'atteinte des objectifs via des résultats significatifs. Des efforts conceptuels restent à faire sur l'interface des projets de la DG Trésor avec les autres interventions post-crise.

### 3.5. Viabilité

Cette dimension est certainement la plus faible au sein des projets évalués (mais aussi la plus complexe à garantir). Quoique pertinents, les projets risquent de rester un appui ponctuel efficace mais à la durabilité limitée, car leur durée de mise en œuvre a été insuffisante pour que les autorités locales poursuivent dans la même voie après le retrait de l'aide massive et ponctuelle extérieure. Mis à part les équipements classiques (exemple : la station de traitement de l'eau de Trincomalee), les résultats des projets risquent d'être dilués dans des pratiques anciennes par des acteurs n'ayant pas complètement assimilé les méthodes ou procédures proposées. La formation et le renforcement des capacités auraient pu être mieux intégrés dans les activités, et un accent plus important mis sur le transfert progressif des résultats et savoir-faire.

### 3.6. Impact

#### 3.6.1. Effet de vitrine

Il est indéniable que les projets évalués ont contribué à renforcer l'impact et l'image de l'assistance française, malgré des volumes financiers relativement modestes au sein du montant global de l'aide internationale. La satisfaction générale des bénéficiaires en témoigne, tout comme la décision de la Banque mondiale de solliciter à nouveau, après le séisme du Sechuan en Chine, l'assistance française au regard de l'expérience acquise en Indonésie. Cela résulte de la réputation avérée d'entreprises françaises et d'un positionnement stratégique très singulier, assimilable à de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage. L'effet de niche technologique, la situation en amont des opérateurs, le couplage avec des programmes multibailleurs ont été autant d'atouts pour faire valoir l'expérience et l'expertise françaises sans entrer en concurrence directe avec les autres pays.

#### 3.6.2. Effet de levier

Les effets de levier se sont révélés inversement proportionnels aux effets attendus à en croire les documents de projets : à l'heure actuelle, les projets n'ont généré aucune retombée directe. L'expérience tend à montrer qu'il est peu probable d'observer des retours directs, comme dans des Fasep classiques, ne serait-ce qu'en raison de la difficulté d'estimer et quantifier raisonnablement ces effets dans des contextes post-crise. La dimension « appui en sortie de crise » oblige à des stratégies plus fines visant des retombées commerciales différées dans le temps.

#### 3.6.3. Effet de support du développement

Les projets post-crise ont pour objectif de combler des déficits de capacité de réponse des acteurs locaux, mais doivent également faciliter la mise en place de solutions de développement pérennes et reproductibles. Les prestations mises en œuvre, en relevant plus de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage (initiatrice de partenariat entre bénéficiaires de l'aide et prestataires) que de l'assistance technique classique (qui continue trop souvent de se substituer au client), ont répondu à cet objectif en reconstituant et améliorant les capacités professionnelles des bénéficiaires.

### 3.7. Adéquation des outils à la situation post crise

Les instruments Fasep et RPE n'ont pas été conçus pour les situations de sortie de crise. La pratique montre qu'un certain niveau de dérogation aux règles d'engagement habituelles a été nécessaire – et possible – pour les adapter quelque peu. Dans l'ensemble, on peut envisager d'utiliser les outils Fasep/RPE en sortie de crise à condition d'en relâcher certaines contraintes et de rendre plus flexibles les modalités de mise en œuvre. Ces adaptations nécessaires gagneront à être réfléchies et justifiées à la lumière de l'expérience acquise.

Les évaluations ont également suscité des réflexions pour, dans le cadre de l'assistance à la sortie de crise, proposer un positionnement de niche et une ouverture sectorielle qui sortent du champ d'application classique des outils « aide-projet » de la DG Trésor.

L'étude conclut qu'il est possible pour la DG Trésor de proposer une réponse effective à certains besoins de la sortie de crise, voire de contribuer à l'anticipation de la crise elle-même. Une réponse plus complète et pertinente réclame une approche stratégique mieux concertée tant au niveau bilatéral que multilatéral, et sans doute la création d'un instrument financier spécifique de préférence à l'adaptation d'instruments destinés à d'autres fins.

Tableau récapitulatif des évaluations par projet			
Projet	SIIRM (RPE)	GTWS (RPE)	Indonésie (Fasep 680 et 724) Chine (Fasep 793)
<b>Pertinence</b>	Le projet a tenté de répondre à plusieurs besoins correctement identifiés. Cependant, les retards initiaux dans sa mise en œuvre ont affecté négativement la pertinence de certains de ses produits, devenus moins utiles.	Indéniable. Toutefois il n'y a pas de rapport de cause à effet avec la crise.	Le projet d'assistance technique émane directement d'un besoin urgent de la Banque mondiale pour le lancement des activités financées par son prêt de reconstruction.
<b>Efficacité</b>	Les produits attendus ont été livrés, mais leur utilisation est trop limitée et risque fort de le rester.	Il est trop tôt pour en juger.	Objectifs procéduraux remplis.
<b>Efficience</b>	Le rapport coût / efficacité est correct en ce qui concerne la production de livrables.	Il est trop tôt pour en juger.	Moyenne – un contrôle des coûts de prestation aurait été souhaitable.
<b>Cohérence</b>	Pas d'articulation avec d'autres initiatives, françaises ou autres.	Bonne complémentarité et synergie avec l'opération menée par l'Agence française de développement (AFD).	Lien fort avec le prêt de reconstruction de la BM mais aucun avec les autres interventions extérieures (y compris le prêt AFD).
<b>Viabilité</b>	Faute de continuité de l'assistance, on peut craindre que les actions de développement des capacités ne soient suivies que de peu d'effet.	Dépendra directement des capacités d'exploitation et de maintenance, et de la capacité de prise en charge des coûts associés.	Le renforcement de capacités a de fortes chances de se révéler éphémère.
<b>Impact - effet vitrine</b>	Excellent mais sapé par l'absence de continuité.	Vraisemblablement bon.	Excellent.
<b>Impact - effet levier</b>	Aucun à ce stade.	Il est trop tôt pour en juger.	Aucun à ce stade.
<b>Impact - effet de support du développement</b>	Réel mais sous-optimal ; sans rapport avec l'effort consenti.	Potentiellement très positif mais largement dépendant de la réalisation – non encore acquise – de l'intégralité du projet d'AEP du Grand Trincomalee, et en particulier du réseau de distribution urbain.	Très réduit, en l'absence de contrôle de la qualité finale de la reconstruction.

Tableau récapitulatif des évaluations par projet				
Projet	SIIRM (RPE)	GTWS (RPE)	Indonésie (Fasep 680 et 724)	Chine (Fasep 793)
<b>Adéquation de l'outil à la situation post-crise</b>	<p>Ce projet aurait pu être plus effectif en le réalisant en deux phases : un Fasep Etudes/AT pour définir le périmètre d'intervention immédiate, suivi d'un RPE (équipement additionnel et poursuite de l'AT).</p>	<p>Initialement, un effort remarquable d'ajustement a été fait (part française et bonification). Malheureusement un retour à l'orthodoxie a provoqué maintes tractations et retards préjudiciables au projet.</p>	<p>Le découpage en deux phases, non prévu au départ, a été utile. Mais s'il avait été anticipé, la première aurait pu être plus réduite et concentrée sur l'étude des besoins et la formulation de la phase active.</p>	<p>Le projet a répondu aux attentes des autorités chinoises comme de la BM. Toutefois son champ d'action était fortement contraint et n'a concerné qu'une infime partie de la reconstruction.</p>
<b>Observations et leçons à retenir</b>	<p>A vouloir atteindre plusieurs objectifs de développement avec une seule opération, le bailleur a forcé artificiellement la collaboration entre des entités qui n'y étaient pas disposées. Le résultat s'en ressent.</p> <p>L'entrée dans un secteur stratégique (qui plus est, nouveau pour la RPE) doit s'inscrire dans une vision de soutien prolongé qu'une opération de 2 ans ne peut satisfaire.</p> <p>En sortie de crise, le moment comme la durée de l'opération sont des paramètres qui conditionnent largement le succès.</p>	<p>Eviter de revenir en arrière sur des assouplissements des normes déjà octroyés.</p>	<p>Il est souvent judicieux en sortie de crise d'engager très rapidement une première opération exploratoire, limitée en temps et moyens, préparatoire de la suite.</p>	<p>Une opération d'assistance à maîtrise d'ouvrage en sortie de crise offre un fort potentiel de contribution à la stratégie de la DG Trésor et s'avère un bon choix ; toutefois le contexte institutionnel et partenarial est déterminant pour l'obtention des effets espérés.</p>

## 4. Lignes directrices pour la mise en œuvre d'une intervention post-crise de la DG Trésor

de crise. Ces recommandations, résumées ci-dessous, ne s'appuient que sur les évaluations des projets antérieurement présentées, et devront être revues et exploitées à la lumière des dispositifs institutionnels français existants, de la nouvelle stratégie interministérielle post-crise, des contributions de la France au Consensus européen sur l'aide humanitaire, des récents travaux de l'OCDE et de l'AFD sur les pays fragiles, du cadre de la déclaration de Paris, entre autres référentiels.

Nous proposons de suivre plusieurs lignes directrices pour adapter les outils Fasep et RPE au contexte de la sortie

LIGNE DIRECTRICE	RECOMMANDATIONS
<b>1. Choisir l'instrument de la DG Trésor adapté</b>	Parmi les outils d'aide-projet de la DG Trésor, le Fasep s'avère plus adapté à l'assistance à la sortie de crise. Si des projets sous financement RPE sont déjà engagés dans le pays, ils seront réexaminés au cas par cas pour être adaptés au nouveau contexte généré par la crise. Des RPE complémentaires à des Fasep peuvent être envisagés (dans les pays éligibles), et mis en œuvre parallèlement voire successivement, permettant notamment de fournir l'équipement requis dans le cadre d'une prestation d'assistance technique mettant en œuvre des technologies avancées, ou de réaliser un pilote. Schématiquement, la France offrirait une expertise technique « pure » (via le Fasep) et fournirait un complément d'expertise et l'équipement associé à un taux concessionnel (via la RPE). Une telle succession peut permettre une mise en œuvre plus rapide, souple, et donc mieux adaptée aux besoins.
<b>2. Bien situer l'AP/DG Trésor dans le continuum allant de l'urgence au redéveloppement</b>	En contexte post-crise, l'aide publique (AP) de la DG Trésor doit être dédiée en priorité à des prestations de préparation et d'accompagnement des phases de reconstruction et de redéveloppement. Elle n'est mise en œuvre qu'après la phase d'urgence, lors de la stabilisation/préparation de la reconstruction (« zone grise »), pour une mise en œuvre durant la reconstruction/redéveloppement.
<b>3. Positionner l'aide-projet de la DG Trésor au sein d'une réponse française intégrée et coordonnée en contexte post-crise</b>	Prendre attache, dès le début de la crise, avec les structures de coordination interministérielle appropriées pour assurer une bonne analyse et réflexion dans la préparation et la mise en œuvre d'une réponse post-crise, au niveau central et dans le ou les pays concerné(s) sous l'égide des services d'ambassade.
	Privilégier une intervention de l'AP/DG Trésor au sein d'une offre « intégrée » alliant des approches thématiques ou géographiques autour d'un grand projet fédérateur, couvrant autant que possible l'ensemble du continuum temporel, et impliquant de manière coordonnée plusieurs opérateurs français.
	Rechercher des synergies au sein de l'offre française entre phase étude (Fasep) et financement d'investissements (prêt AFD ou RPE si applicable). En particulier, une offre DG Trésor - AFD (ce dernier financement étant délié) est à même de rassurer le bénéficiaire sur la continuité de l'appui français et son caractère ouvert, par opposition à une aide ponctuelle et liée.
	Réfléchir, dès le déclenchement de la crise, à un scénario de positionnement de l'AP/DG Trésor dans la répartition programmée des financements entre les phases d'urgence, de stabilisation/préparation de la reconstruction, et de reconstruction proprement dit. Cela permet d'envisager les synergies évoquées ci-dessus avec une relative garantie de financement, même si cette clé de répartition peut être amendée par la suite.
	Confier la coordination et la mise en cohérence des financements à l'entité interministérielle en charge de la crise.
<b>4. Préparer l'intervention post-crise le plus en amont possible</b>	Identifier des prestations-types et des secteurs susceptibles de faire l'objet d'un Fasep pertinent dans un contexte post-crise, et préparer leur mise en œuvre. En d'autres termes, adopter une approche non plus réactive (instruction de propositions soumises par des prestataires, avec économie de moyens) mais proactive : identification de besoins, définition amont de projets potentiels, instruction plus poussée cherchant à valider ex-ante les critères évaluatifs majeurs (pertinence, efficacité, efficience, viabilité) de l'intervention.  OU

	Positionner le Fasep dans le cadre de programmes multibailleurs ou mis en place par des programmes multilatéraux, afin de contribuer à la synergie des aides bilatérale/multilatérale et de bénéficier du niveau de préparation de ces programmes qui en renforce la pertinence, la cohérence, l'adaptation aux besoins. Cette dernière option peut être plus spécialement recommandée dans les zones où l'implantation française est faible.
<b>5. Proposer une offre de services différenciée et à forte valeur ajoutée</b>	Mettre au point une offre optimisée en fonction des besoins de la situation post-crise et de son potentiel de retombées commerciales pour l'économie française, en ciblant des prestations et des secteurs d'intervention spécifiques.
	Etre en mesure de proposer rapidement cette expertise. Cet objectif sera atteint grâce à la préparation et l'anticipation des interventions (principe 4 ci-dessus).
	Proposer non pas un projet (« Fasep post-crise ») isolé, mais une offre de services intégrée, couvrant autant que possible l'ensemble du continuum temporel, et impliquant de manière coordonnée plusieurs acteurs français. En particulier, une offre DG Trésor-AFD (ce dernier financement étant délié) est à même de rassurer le bénéficiaire sur la continuité de l'appui français et son caractère ouvert, par opposition à une aide ponctuelle et liée.
<b>6. Faire preuve de flexibilité et d'adaptation au contexte</b>	Adapter les outils de l'AP/DG Trésor :
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser une étude systématique ex-ante dans le cadre de l'instruction, fondée sur un protocole spécifiquement élaboré pour les situations post-crise s'appuyant sur les outils classiques (cadre logique, analyse des parties prenantes, matrice FFOM, cadre d'évaluation, analyse coût/efficacité), et identifier dès le début les hypothèses et risques susceptibles d'affecter le déroulement de la prestation, pour définir des mesures de compensation ;</li> <li>• Introduire, le cas échéant, un découpage du Fasep par tranches optionnelles, pour forcer les bilans intermédiaires et permettre les recadrages éventuels ;</li> <li>• Mettre en place un véritable mécanisme de suivi-évaluation de la prestation Fasep : accompagnement rapproché et renseignement d'indicateurs, bilans intermédiaires permettant des recadrages en cours d'exécution. Ces mesures sont à inclure dans la formulation et leur coût est à prévoir dans le financement de l'opération ;</li> <li>• Adopter une logique de gestion de projet axée sur les résultats, conformément à la Déclaration de Paris et à l'agenda d'Accra (sur l'efficacité de l'aide) ;</li> <li>• Assouplir les conditions de mise en œuvre, en particulier sur les points suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Durée</i> : envisager des durées d'exécution plus longues (au-delà de deux ans), autoriser les décalages de planning lorsque nécessaire.</li> <li><i>Montant</i> : accorder des Fasep de montant exceptionnel lorsque justifié par la nature ou la durée des prestations, voire des combinaisons Fasep Etudes pour l'apport d'expertise et « mini-RPE » pour l'apport d'équipement ou le financement d'investissements dans des infrastructures pilotes.</li> <li><i>Part locale</i> : autoriser, au cas par cas et lorsque justifié sur la base d'un argumentaire à valider, une part locale supérieure à 15% notamment pour les missions où l'apport local est indispensable en raison de problèmes de langue, de connaissance du pays, et qui mette à profit la valeur ajoutée intellectuelle ou technologique de l'expertise française de manière ciblée : expertise pointue, gestion de projet, assistance à maîtrise d'ouvrage, développement de capacités humaines et institutionnelles...</li> <li><i>Allocation des ressources</i> : possibilité de modifier la composition des équipes et les niveaux d'expertise pour les adapter à l'évolution des besoins.</li> </ul> </li> </ul>
	Envisager la mise en concurrence de prestataires pour tout ou partie du projet. Le fait d'avoir prédéfini le projet à l'amont permet, selon son degré de définition, de lancer des démarches de type appel d'offres, appel à propositions ou contrats-cadres, sur la base de termes de référence succincts et contextualisés.
	Scénariser la sortie de projet. Inclure par exemple dans une prestation Fasep la définition de projets aval susceptibles d'être financés par l'AFD (ou la RPE si éligible), ou par des IFIs.

<b>7. S'appuyer sur des prestataires pertinents et aux compétences complémentaires</b>	Mobiliser des entités spécialisées dans l'appréhension des contextes post-crise / redéveloppement (approche sociologique ; renforcement de la résilience des populations et des organisations...), issues du secteur marchand, universitaire, associatif ou autre, pouvant apporter cet éclairage aux autres acteurs du projet. Cette mobilisation, qui a également sa pertinence en phase d'urgence, peut prendre plusieurs formes comme par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>• un recrutement spécifique en parallèle au Fasep ;</li> <li>• une obligation pour les porteurs de projet Fasep d'inclure ce type de compétence dans leur équipe de projet ;</li> <li>• une simple préconisation à l'endroit des soumissionnaires de projets Fasep.</li> </ul>
	Piloter le montage des groupements prestataires pour y associer des opérateurs ayant une expérience préalable dans la zone d'intervention et une connaissance locale, et de nouveaux entrants.
	Ouvrir le projet à des acteurs compétents, hautement spécialisés dans des domaines pertinents à l'intervention en sortie de crise, PME notamment (SIG, gestion des risques, etc.).

## 5. Secteurs d'intervention et prestations à privilégier en contexte post-crise

La plupart des crises provoquent un afflux d'aide disparate qui répond à une logique d'offre de services et de fourniture de biens, trop souvent inadaptés, même à court terme. Il est donc illusoire de penser pouvoir recourir strictement aux secteurs des entreprises françaises agissant classiquement sous Fasep/RPE, en translatant simplement le curseur du développement vers le post-crise. La mise en œuvre des projets repose en outre sur l'hypothèse que les services publics, les agences opérationnelles, les mécanismes institutionnels fonctionnent correctement (ou à peu près).

L'étude propose une première liste de types de prestations et de secteurs d'intervention pour lesquels, en contexte post-crise, une aide-projet de la part de la DG Trésor est susceptible de répondre aux problématiques spécifiques rencontrées. Toutefois, cette identification reste très indicative. Dans ce type de situation, l'efficacité de la mise en œuvre d'un projet dépend au moins autant sinon plus d'autres facteurs comme la nature de la crise et ses conséquences (nature et importance des dommages, niveau de désorganisation engendré par la crise, contexte sécuritaire...), la nature des réponses apportées à celle-ci de la part des autorités nationales et de la communauté internationale, le niveau de la présence française avant comme après la catastrophe... Le niveau de développement antérieur à la crise est également un facteur fondamental et met en exergue la nécessité pour les programmes de reconstruction de s'attaquer aux problèmes de développement

sous-jacents et non seulement aux problèmes urgents résultant de la catastrophe elle-même.

En premier lieu peuvent être retenus les axes d'intervention liés peu ou prou à la thématique de la reconstruction de l'habitat des populations touchées par la crise (restructuration urbaine, construction de quartiers durables, assistance à la reconstruction du cadre bâti ...). Il faut toutefois attirer aussi l'attention sur le potentiel considérable représenté par toutes les actions participant de la prévention des catastrophes (évaluation des risques naturels et industriels, systèmes d'alarme précoce, logistique des évacuations, etc.) ainsi que, de manière générale, par le développement des capacités dans les différents domaines de la fourniture des services d'intérêt général. Ce dernier axe est très souvent évoqué mais rarement réellement inclus dans les opérations, au-delà de la fourniture marginale de sessions de formation. Enfin la relance, en sortie de crise, de certaines activités économiques cruciales liées à la reconstruction est un vaste chantier, qui peut se prêter à des interventions de promotion de technologies innovantes via des opérations d'assistance technique et installations pilotes, éventuellement en préparation de projets de développement plus classiques.

Concernant les types de prestations, il est recommandé de privilégier les positionnements au plus près des maîtres d'ouvrage :

- l'assistance à la maîtrise d'ouvrage pour la programmation et le montage de projets de reconstruction ;
- l'assistance à la maîtrise d'ouvrage pour la conduite d'opérations de grands projets de reconstruction ;
- l'assistance à la maîtrise d'œuvre de projets de reconstruction ;
- la délégation expérimentale provisoire de services publics.

## 6. Préparation des interventions en contexte post-crise

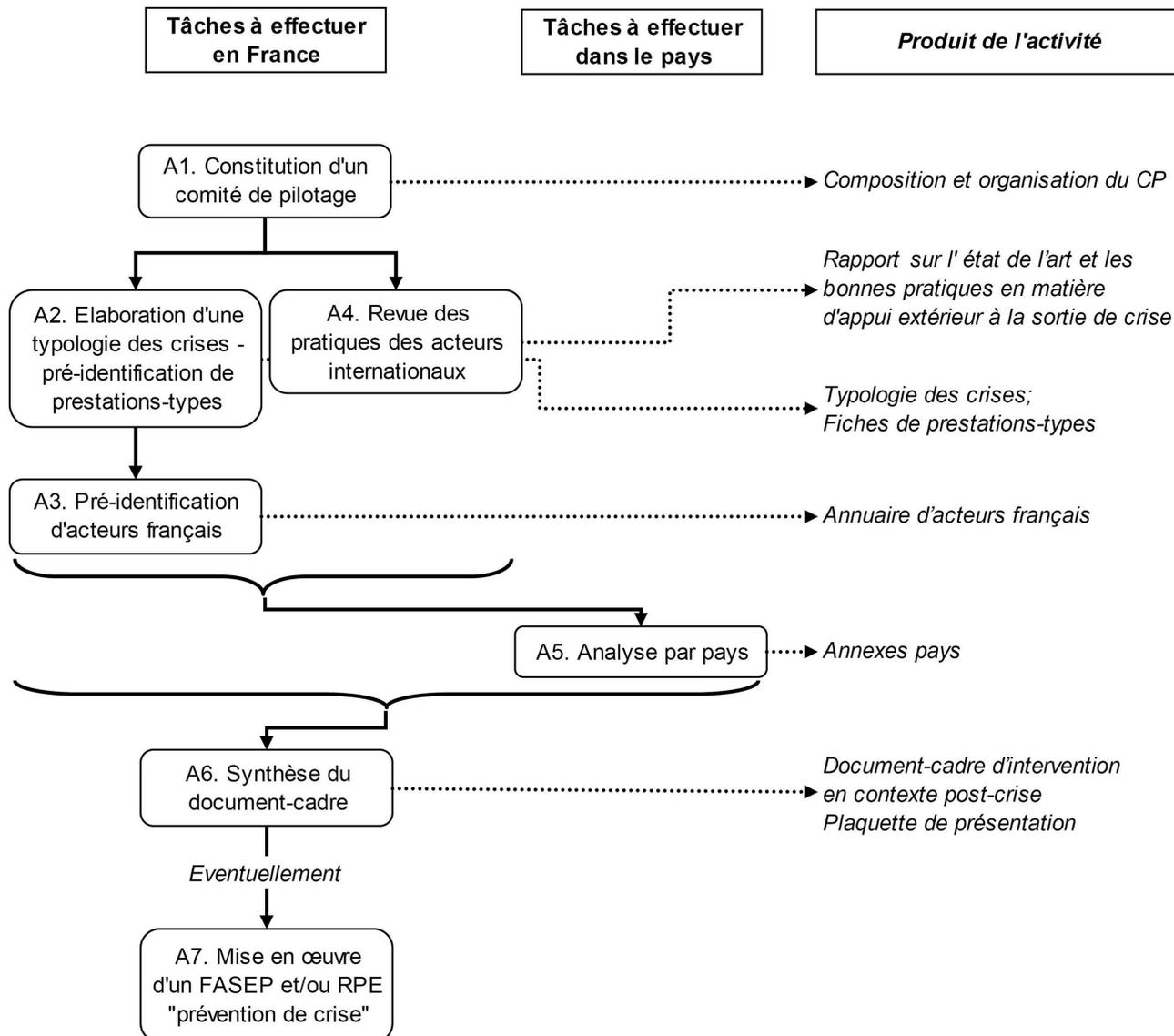
Des considérations précédentes se dégage la pertinence de mettre à profit la situation « normale » antérieure à la crise pour préparer, autant que faire se peut, la réponse à apporter en cas de crise.

Une telle démarche dépasse le cadre strict d'intervention de la DG Trésor, puisqu'elle a vocation à mieux organiser les interventions françaises dans leur ensemble. Elle devra

donc être menée dans un cadre interministériel comme par exemple la TFGC (*task force* interministérielle pour la gestion civilo-militaire des crises extérieures) dont la mission première est justement d'organiser le suivi et la coordination de la réponse française à une crise donnée, en cohérence avec les positions préconisées au plan international et les modalités adoptées par les principaux intervenants bilatéraux et multilatéraux.

Pour cela, il est proposé d'élaborer un document-cadre (à deux niveaux : transversal, puis décliné par pays) orientant et préparant les interventions françaises en contexte post-crise, à diffuser par anticipation à l'ensemble des acteurs concernés, et auquel faire référence en cas de survenue

**Diagramme des propositions pour la préparation des interventions**



d'une crise pour rapidement proposer une offre de services aux populations touchées.

En premier lieu, afin de réellement préparer une réponse commune, cohérente et intégrée, il est proposé, sur le modèle du comité de pilotage de la présente étude, de constituer un comité de pilotage interministériel rassemblant les acteurs français susceptibles d'intervenir en contexte de sortie de crise. Le comité de pilotage pour la gestion civilo-militaire des crises extérieures dont la TFGC assure le secrétariat pourrait offrir ce cadre.

Puis, les secteurs d'intervention ou les types de prestations les plus propices à un appui de la DG Trésor en contexte post-crise seront identifiés et décrits. L'objet de cette liste n'est pas d'englober l'ensemble des possibles, mais plutôt de définir les facteurs permettant de caractériser rapidement une crise lorsqu'elle survient, et éventuellement d'exclure d'emblée et d'un commun accord un certain nombre de situations ou de types de crise. En complément, pour confirmer et/ou infirmer l'existence d'une offre française spécifique et performante pour ces secteurs d'intervention ou types de prestations, nous proposons de constituer un annuaire des acteurs français à même d'apporter ces prestations, en qualifiant leurs compétences et atouts, par thématique et par pays.

Sans effectuer une revue monumentale et exhaustive, il sera également instructif de croiser les conclusions du travail franco-français réalisé à travers les actions précédentes avec les positions préconisées au plan international et les modalités adoptées par les principaux intervenants bilatéraux et multilatéraux.

L'approche ci-dessus, menée de manière transversale, pourra ensuite faire l'objet d'une analyse plus poussée pour chacun des pays potentiellement touchés, menée par les services économiques et les autres services des ambassades.

Les éléments ci-dessus seront ensuite rassemblés dans un document-cadre d'intervention en contexte post-crise. Ce document présentera également l'organisation à mettre en place en cas de crise. Il permettra également, tant au niveau central que dans les postes extérieurs, de préparer et former les personnels à la gestion d'interventions françaises en contexte de crise.

Ces propositions ne prétendent pas constituer une liste exhaustive de l'ensemble des travaux à mener pour élaborer une réponse globale au plan interministériel et préparer ce document-cadre ; sont uniquement listées les actions répondant aux besoins de la DG Trésor, dans la perspective de mise en œuvre d'une aide-projet de type Fasep/RPE (certains des produits pouvant par ailleurs intéresser d'autres acteurs).

## 7. Propositions opérationnelles de mise en œuvre de projets post-crise

Une fois réalisée la nécessaire préparation, coordonnée entre les acteurs français, d'une intervention française en contexte post-crise, trois possibilités de mise en œuvre opérationnelle d'une aide-projet peuvent être envisagées, se distinguant par leur mode d'identification :

- un Fasep « d'initiative externe » est identifié et proposé par un (ou des) prestataire(s) conjointement avec l'entité gouvernementale locale récipiendaire. Ce mode d'identification est celui de la plupart des Fasep actuellement mis en œuvre y compris hors contexte de crise ;
- un Fasep « d'initiative multilatérale » est identifié à l'initiative conjointe de la DG Trésor et d'une entité multilatérale impliquée dans une action post-crise ;
- un Fasep « d'initiative propre » constitue une offre de services proactive de la DG Trésor en application de son document-cadre d'intervention en contexte post-crise.

### 7.1. Première option : mettre en œuvre des Fasep/RPE « d'initiative externe »

Cette option essentiellement réactive correspond au mode actuel de mise en œuvre des projets RPE et Fasep, à partir d'une opportunité de projet identifiée par une entreprise française en accord avec une administration du pays touché, soumise au comité Fasep (au niveau de l'administration centrale) et aux services d'ambassade (dans les pays concernés).

L'analyse des projets ayant suivi ce processus de formulation (projet RPE SIIRM au Sri Lanka, projets Fasep ANTERP) a montré que la pertinence et l'effet de support au développement sont souvent au rendez-vous. Par contre, ces projets sont sous-optimaux en termes d'efficacité et de durabilité, et l'effet de levier ne se concrétise peu ou pas, en tout cas jamais au niveau escompté et annoncé lors du montage du dossier. Sans anticipation et en conservant les modalités actuelles d'instruction de dossiers Fasep et RPE, on peut considérer comme impossible, dans un contexte post-crise, de garantir un niveau déterminé de retombées potentielles pour l'économie française. L'effet de support au développement reste par ailleurs aléatoire et fonction essentiellement de l'analyse propre des porteurs du projet (bénéficiaire et entreprise) et de leur méthodologie d'intervention.

La mise en œuvre de Fasep et RPE selon les modalités actuelles n'est cependant pas à exclure, car dans de tels contextes il peut être tout à fait légitime de conserver une capacité de montage rapide de projets, de privilégier des réponses innovantes de la part d'opérateurs français, ou bien de donner la priorité à d'autres considérations en proposant une réponse rapide à une demande exprimée par le gouvernement du pays affecté par la crise. Mais il faut alors accepter et acter dès le montage du projet que tous les effets habituellement recherchés par les Fasep et RPE n'auront de chance de se matérialiser que dans la mesure où auront été prises en compte au moins les adaptations suivantes (qui sont communes aux trois types de Fasep « post-crise ») :

- réaliser une instruction plus poussée et une évaluation ex-ante du projet en suivant les grilles et outils de conception de projets adaptés à un Fasep post crise ;
- ajuster au cas par cas les principaux paramètres de la prestation (durée, volume, part française...) en adéquation avec les objectifs et spécificités du projet ;
- mettre en place un dispositif renforcé de suivi-évaluation du projet, incluant des indicateurs qui facilitent une gestion axée sur les résultats ;
- mettre en place un dispositif d'animation des démarches commerciales.

## 7.2. Deuxième option : mettre en œuvre des opérations d'appui à la sortie de crise dans le cadre de programmes multilatéraux

Ce cas de figure consiste à mettre en place un Fasep (ou beaucoup plus exceptionnellement une opération RPE) afin d'effectuer une prestation très précise s'inscrivant dans le cadre défini par une action multilatérale coordonnée, par exemple un prêt d'une institution financière internationale (IFI), ou encore un fonds multi-bailleurs.

Les Fasep mis en œuvre en Indonésie et en Chine obéissaient à cette logique : ils répondaient à une demande d'assistance de la Banque mondiale, en préparation d'un programme d'investissement proposé par la Banque.

Dans cette éventualité, l'ensemble de la préparation et de l'évaluation préalable du projet est effectué dans le cadre de cette collaboration multilatérale : recueil de besoins auprès des bénéficiaires, détermination des objectifs et attendus

du projet, vérification de sa pertinence, de sa viabilité... La cohérence avec les actions des autres bailleurs est naturelle, de même que la pertinence au regard de l'objectif d'aide au développement.

Les étapes d'instruction préalable du Fasep bénéficient dans ce cas de figure de la préparation du projet effectuée dans le cadre de cette action multilatérale coordonnée, et de la collaboration instaurée entre l'Etat français et les autres partenaires internationaux, qui permettent de mieux garantir la pertinence, la cohérence et la viabilité du projet. L'instruction des demandes devra donc s'attacher à déterminer le rôle et l'intérêt d'un positionnement français de type Fasep ou RPE dans ce dispositif, via :

- une vérification de l'existence d'effets vitrine et levier commercial ;
- éventuellement, une renégociation des paramètres financiers de la prestation (part de don, degré de liaison, montant, durée...) dans le cadre des instances multilatérales et avec les bénéficiaires ;
- la mise en place de dispositions particulières de suivi-évaluation et d'animation de démarches commerciales durant le projet.

Ce processus est mis en œuvre par les acteurs actuels des instruments Fasep et RPE (comité Fasep interministériel et services économiques), voire du comité de pilotage spécifique post-crise s'il a été mis en place suite à la crise.

## 7.3. Troisième option : mettre en œuvre une aide-projet (Fasep/RPE) à l'initiative propre de la DG Trésor

Cette option constitue une démarche proactive d'offre de services de la part de la DG Trésor dans un contexte de sortie de crise, sous la forme d'une réponse spécifique conçue pour se conjuguer avec les autres modalités de l'aide française et internationale dans ce type de situation. Cette proposition est provisoirement qualifiée de « Fasep d'initiative propre », étant entendu que ce terme peut à l'occasion recouvrir la mise en place d'un projet combinant financements Fasep et RPE.

Le label générique « Fasep » est conservé à ce stade pour tenir compte de la source de financement la plus fréquente et du cadre stratégique global de l'aide-projet de la DG Trésor dans lequel s'inscrit le type d'opération préconisé. Il est cependant recommandable de réfléchir à un autre intitulé plus approprié à une situation de sortie de crise, mettant

moins en avant l'appui à l'exportation et promouvant au contraire sa spécificité dans ce type de contextes, notamment pour le rendre attractif et visible auprès des gouvernements concernés.

S'appuyant sur le travail préparatoire de pré-identification réalisé par anticipation avant la crise, un « Fasep d'initiative propre » peut être mis en œuvre via une succession d'activités à réaliser depuis la survenue de la crise jusqu'à l'exécution de l'opération dans un contexte de reconstruction et redéveloppement (comme spécifié ci-dessous).

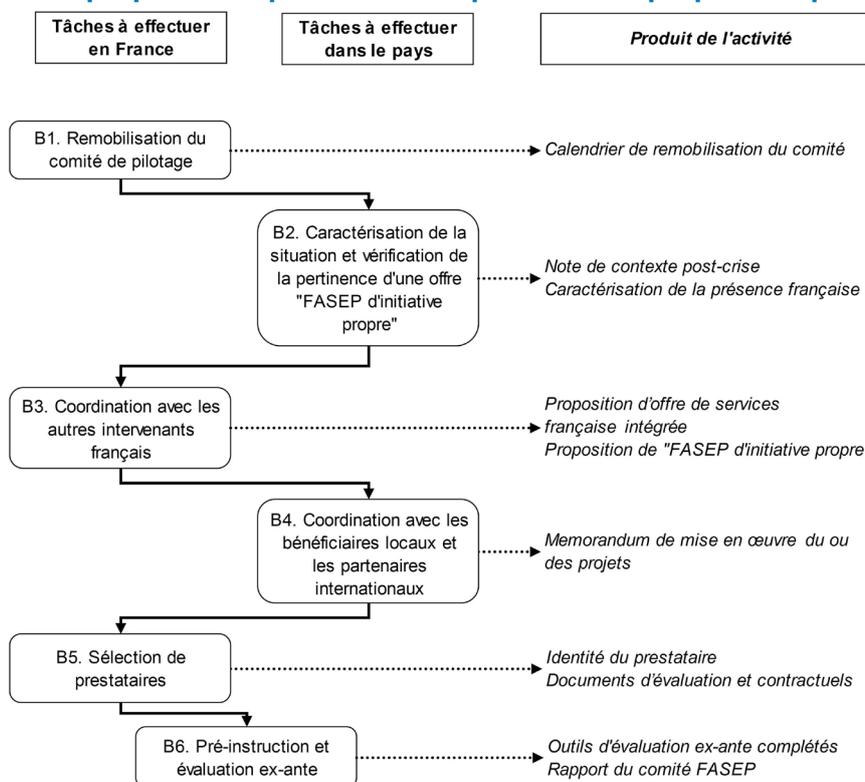
### 7.3.1. En phase d'urgence

Une des premières étapes en phase d'urgence est de dresser un bilan précis de la situation, qui sera actualisé tout au long du continuum post-crise. Ce bilan doit permettre de confirmer ou d'infirmer la pertinence de mise en œuvre d'un « Fasep d'initiative propre », notamment en vérifiant si les hypothèses à partir desquelles l'offre de prestations a été conçue sont bien valables. A partir de ces éléments, une offre conjointe de l'ensemble des partenaires de l'APD française pourra être élaborée, puis soumise aux bénéficiaires locaux et aux partenaires internationaux, en vue d'un accord fixant les conditions d'intervention des acteurs français et en particulier de l'aide-projet de la DG Trésor.

Une fois les contours du « Fasep d'initiative propre » ainsi dessinés par les services de l'Etat, il est plus efficace de se tourner vers les prestataires potentiels pour approfondir les conditions de réalisation de la prestation en invitant ceux-ci à formuler leur propre contribution à l'offre de biens et services. Un ou plusieurs de ces prestataires sont alors sélectionnés. Plusieurs modes de consultation sont envisageables en fonction du niveau de formalisation du projet et des règles des marchés publics : commande directe, sélection sur liste restreinte, appel d'offres, appel à propositions, voire même contrat-cadre lancé préalablement à la crise pour pré-identifier des opérateurs pertinents.

Une fois le projet formulé, il est nécessaire d'en effectuer une évaluation *ex-ante*, pour en valider la faisabilité en fonction de différents critères. Ce travail s'appuiera sur les outils comme l'arbre des problèmes/cadre logique (avec indicateurs) et matrice FFOM (Forces faiblesses, opportunités, menaces), analyse coût/efficacité, etc. préalablement esquissés. Par souci d'objectivité, il n'est pas souhaitable que les prestataires amenés à réaliser les prestations du « Fasep d'initiative propre » soient également en charge d'en démontrer la pertinence et la nécessité, même s'ils peuvent être invités à amener les éléments en ce sens à l'appui de leur proposition.

### Diagramme des propositions pour un « Fasep d'initiative propre » en phase d'urgence



### 7.3.2. En préparation de la reconstruction / redéveloppement

La mise en œuvre de l'opération « Fasep d'initiative propre » vise à contribuer au raccourcissement de cette période intermédiaire (parfois qualifiée de « zone grise »), en assistant la préparation et le lancement de la phase de reconstruction / redéveloppement proprement dite. Les tâches à mettre en œuvre se juxtaposent, la plupart se déroulant naturellement dans le pays bénéficiaire.

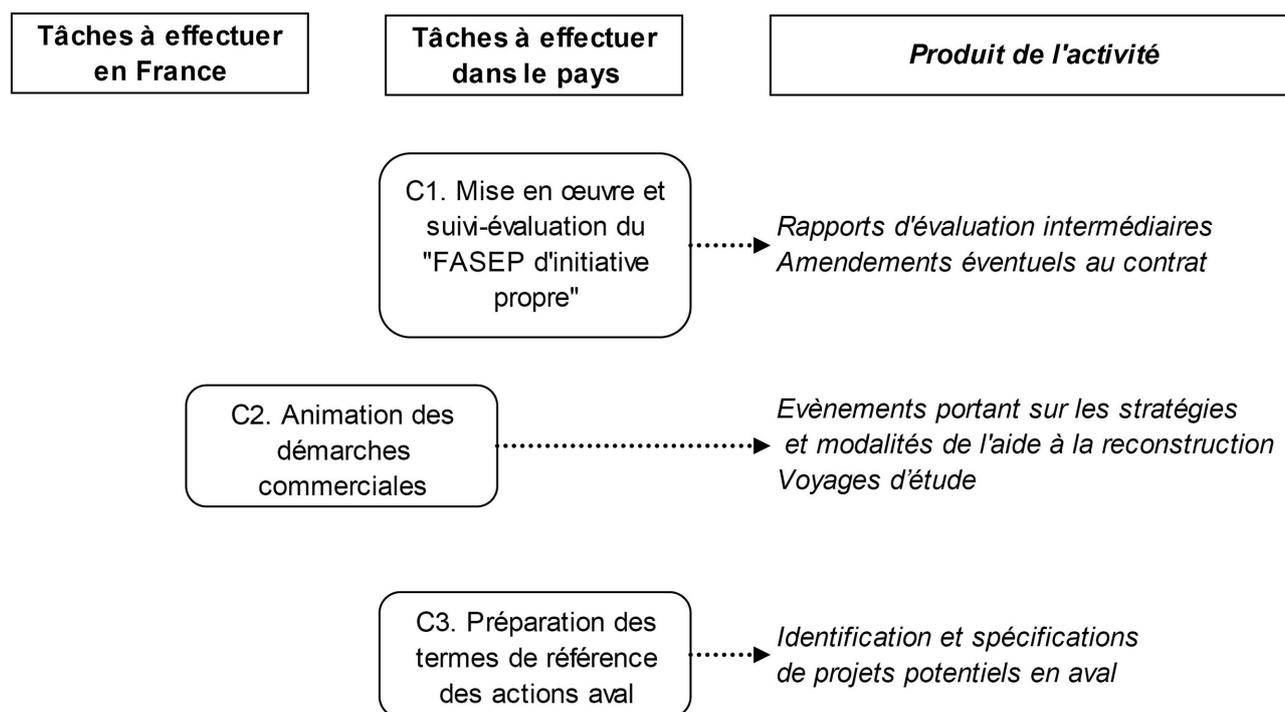
Cette mise en œuvre du projet « Fasep d'initiative propre » doit s'accompagner :

- d'activités de suivi-évaluation périodique : déroulement du projet en plusieurs phases entrecoupées d'évalua-

tions intermédiaires, donnant lieu à un recadrage éventuel des objectifs et des moyens ;

- de démarches commerciales de la part du prestataire, en coordination avec les services économiques ;
- de la préparation des termes de référence des actions aval, pour assurer une pleine coordination entre le « Fasep d'initiative propre » et les prestations qui en découleront.

#### Diagramme des propositions pour un « Fasep d'initiative propre » en phase de préparation de reconstruction



## 8. Conclusion

Les résultats de l'évaluation montrent que les projets qui ont été mis en œuvre par la DG Trésor pour assister la sortie de crise ont répondu positivement aux besoins du contexte. Les interventions ont été appréciées par les bénéficiaires et l'effet vitrine des projets est réel, même si leurs termes de référence ont souvent dû être modifiés au

démarrage ou en cours de projet, ce qui illustre la difficulté d'une définition fiable et précise des besoins en situation post-crise. La pertinence et l'efficacité des actions sont tout de même acquises dans une large part, tandis que l'appréciation de leur efficacité est plus mitigée.

La viabilité des actions menées est cependant loin d'être assurée, pour plusieurs raisons. D'une part, la durée des interventions est relativement courte dans un contexte où

les capacités techniques, organisationnelles et décisionnelles des bénéficiaires sont souvent à reconstruire au même titre que les infrastructures. Les projets, notamment ceux (SIIRM au Sri Lanka, Fasep /ANTERP en Indonésie) comprenant un volet important de renforcement de capacités, auraient requis des durées plus longues. D'autre part, peu d'articulation a été trouvée avec d'autres interventions aval, financées par d'autres bailleurs, permettant de poursuivre l'action engagée et d'en pérenniser les résultats.

La cohérence des interventions est également variable et, à l'exception du Fasep / WERP en Chine qui s'inscrit directement en appui à un programme d'investissement financé par la Banque mondiale, elle n'a pu se manifester que par une coordination *a posteriori* avec des interventions de l'AFD (à Banda Aceh en Indonésie, Trincomalee au Sri Lanka).

Ces limites expliquent en grande partie le niveau décevant de l'effet levier, quasi inexistant sur la plupart des projets, du moins en termes de retombées directes (au-delà du gain en termes d'image et de constitution de référence pour les prestataires). La revue du processus d'instruction et du déroulement des projets montre par ailleurs que cet effet, s'il restait espéré, ne pouvait constituer l'objectif principal de l'engagement d'une aide-projet, la priorité restant d'apporter une réponse appropriée et utile en appui à la sortie de crise.

Ces constats illustrent les contraintes des outils Fasep et RPE actuels en contexte post-crise. Dans ce type de situations marqué par de profonds bouleversements des priorités, des organisations, des processus décisionnels et des capacités locales, il est illusoire d'imaginer pouvoir, dans des délais réduits, sans anticipation et avec une coordination minimale, proposer une offre de services à même de garantir à la fois les effets de support du développement et de levier, ce qui supposerait de pouvoir estimer correctement tant les besoins que les retombées potentielles. De plus, les modalités actuelles de ces outils (niveau de part française, durée des projets, montant de l'aide, conditions financières) peuvent constituer des handicaps en contexte post-crise, et ont d'ailleurs systématiquement fait l'objet de dérogations pour les projets évalués.

Ces conclusions ont amené l'équipe d'étude à rechercher quelles adaptations pouvaient être proposées pour pallier ces déficiences et améliorer l'efficacité des interventions sous financement Fasep et RPE en contexte post-crise, tout en conservant :

- les caractéristiques intrinsèques des outils : double objectif de support du développement et d'effet levier, caractère lié de l'aide, part française majoritaire ;
- leurs avantages spécifiques : souplesse de définition des projets, rapidité d'instruction et de mise en œuvre;

- le souci d'articulation avec les autres interventions de l'aide publique au développement française, et plus largement les initiatives internationales en contexte post-crise.

Des lignes directrices et recommandations ont été dégagées à cet effet, résumées et regroupées ci-dessous au sein de quatre grands axes stratégiques :

## 8.1. Préparer les interventions sans attendre la survenue de la crise

Seule une anticipation suffisante des interventions en contexte post-crise permettra, le moment venu, d'apporter une réponse cohérente aux besoins tout en ayant validé l'existence de retombées potentielles positives pour les entreprises françaises. Cette préparation passe par :

- l'élaboration d'une politique opérationnelle transversale, formulée dans un document-cadre qui fixe les principes et les modalités d'une intervention dans un contexte de sortie de crise, complété par des annexes-pays régulièrement actualisées par les ambassades;
- la pré-identification, puis la présélection de prestataires pour les opérations particulières d'assistance en sortie de crise ;
- sur la base des éléments ci-dessus, l'élaboration d'une offre de services française post-crise intégrant Fasep et RPE (lorsqu'éligible), pouvant être proposée de manière proactive peu de temps après le déclenchement de la crise ;
- la mise en œuvre par anticipation, en particulier dans des pays très exposés aux risques de catastrophes naturelles, d'opérations (conformes aux modalités Fasep ou RPE standards) visant à renforcer la capacité locale de prévention (réseaux d'alerte précoce, schémas directeurs d'implantations urbaines d'envergure, etc.), et de réponse (planification et logistique des évacuations, etc.).

## 8.2. Cibler les domaines d'intervention

Le croisement entre les besoins spécifiques de l'aide post-crise d'une part, et les domaines dans lesquels la France dispose d'un savoir-faire générateur d'avantages comparatifs potentiels, conduit également à reconsidérer le champ des prestations et des secteurs d'activité concernés par le Fasep ou la RPE, tout en restant dans le domaine de la reconstruction et du redéveloppement physique des territoires touchés.

Si les Fasep Etudes préparant des projets d'infrastructures liées aux services essentiels ne sont bien entendu pas à exclure dans le contexte de la reconstruction, il est pertinent d'élargir la gamme des secteurs pour inclure la restructuration urbaine et l'urbanisme opérationnel, l'assistance à la reconstruction du bâti « en mieux » (en suivant des approches « Build Back Better »), la prévention des catastrophes naturelles, le développement des capacités locales ou encore la relance économique de filières.

La nature même des prestations peut aussi être revue en privilégiant les positionnements de type Assistance à maîtrise d'ouvrage et Assistance à maîtrise d'œuvre qui, tout en aidant à pallier le défaut de maîtrise d'ouvrage locale des grands programmes de reconstruction, permet de se positionner en amont de nombreux projets d'infrastructures dans des domaines diversifiés et de multiplier les opportunités d'effet de levier. Lorsque les services essentiels défaillants doivent être rapidement restaurés, le positionnement d'entreprises françaises comme déléguataires provisoires de ces services peut également être pertinent et proposé aux autorités locales.

La priorité est ainsi donnée aux prestations d'étude, d'assistance technique notamment auprès des maîtres d'ouvrage, de renforcement des capacités locales, permettant un positionnement plus stratégique que la réalisation directe d'investissements. Le Fasep est donc l'instrument à privilégier par rapport à la RPE seule, jugée peu pertinente en contexte post-crise (et d'ailleurs éligible pour un nombre restreint de pays). Par contre celle-ci peut trouver son sens si elle est articulée avec un « Fasep d'initiative propre », par exemple pour financer des projets pilotes préconisés dans le cadre de celui-ci.

### 8.3. Promouvoir les synergies entre les Fasep/RPE et les autres interventions post-crise

La maximisation des effets de support du développement et de levier passe par une intégration judicieuse de l'offre de services Fasep/RPE dans le cadre général des interventions en contexte post-crise, en premier lieu avec les autres outils de l'APD française, notamment en :

- prenant attache, dès le début de la crise, avec la structure de coordination interministérielle pertinente ;
- privilégiant une intervention de l'AP/DG Trésor au sein d'une offre intégrée alliant des approches thématiques ou géographiques autour d'un grand projet fédérateur, couvrant autant que possible l'ensemble du continuum

temporel (urgence – relèvement/stabilisation – reconstruction/(re)développement), et impliquant de manière coordonnée plusieurs opérateurs français;

- recherchant des synergies au sein de l'offre française entre phase étude (Fasep) et financement d'investissements (prêt AFD ou RPE si applicable).

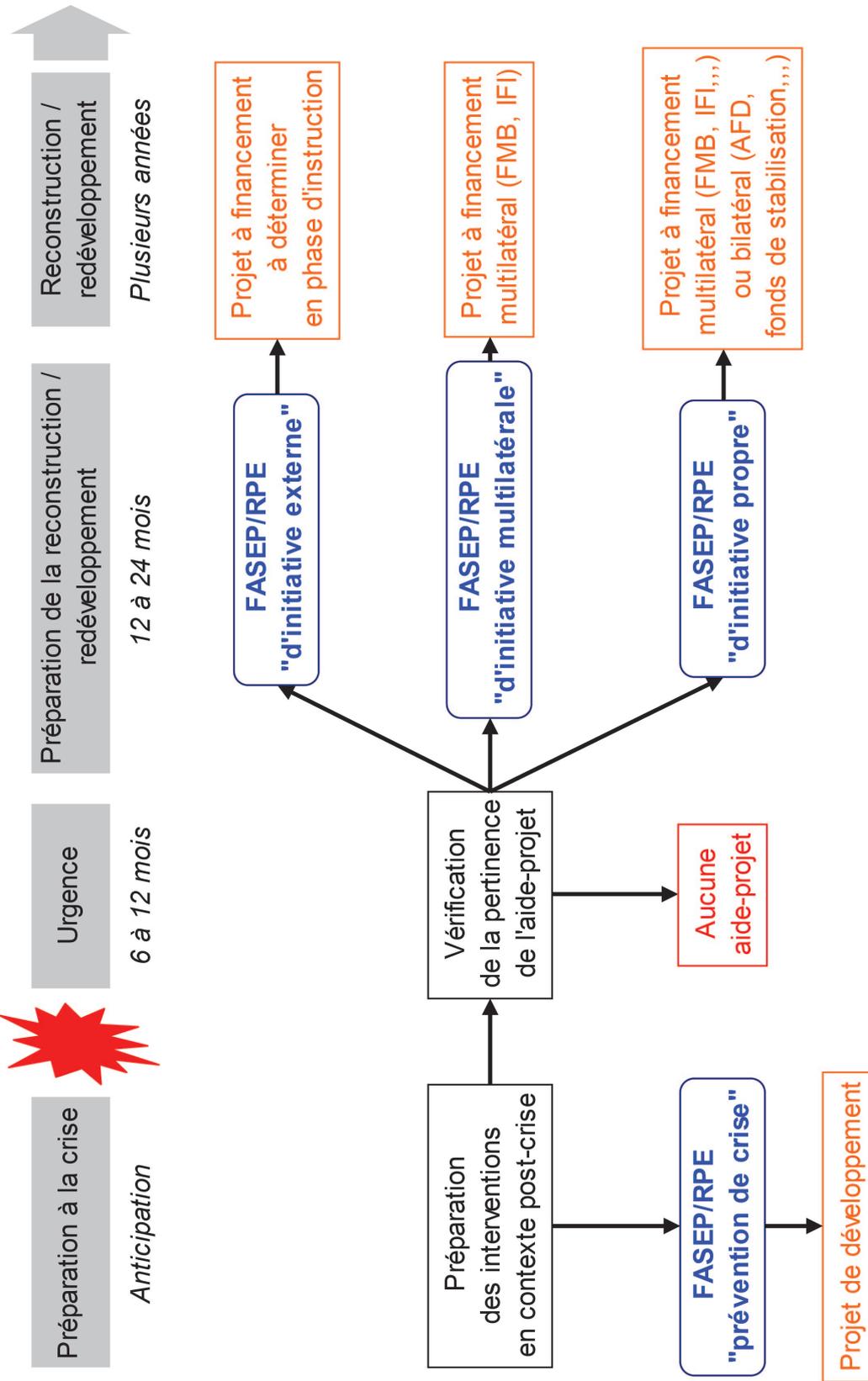
La recherche de cohérence et de complémentarité entre l'intervention française et celles d'autres partenaires techniques et financiers (PTF), mises en œuvre de façon bilatérale ou via des initiatives multilatérales (opérations d'IFI, fonds multibailleurs, etc.), est aussi une nécessité qui requiert des efforts soutenus dans la ligne des engagements internationaux souscrits concernant l'accroissement de l'efficacité de l'aide (Déclaration de Paris).

### 8.4. Adapter les modalités de mise en œuvre des instruments Fasep et RPE

Le mode actuel de préparation, d'instruction, de suivi et d'évaluation des projets Fasep et RPE est inapproprié au contexte post-crise, et des adaptations doivent y être apportés par :

- une préparation préalable plus poussée des interventions, qui passe par une étape de vérification et de validation tant des besoins de la part du bénéficiaire que des retombées potentielles. En contexte post-crise, on ne peut faire l'économie de cette évaluation ex-ante qui devra se fonder sur les outils classiques (cadre logique de projet, grille FFOM...), avec un accent particulier mis sur la définition d'indicateurs de résultats adaptés.
- un assouplissement significatif des conditions de mise en œuvre (dérogations aux limites admises de montant, durée, part française - ou plusieurs de ces critères, possibilité de renouvellement de l'assistance...) lorsque cela est nécessaire pour répondre efficacement aux contraintes spécifiques d'une situation de sortie de crise ;
- un suivi systématique de l'opération (tableau de bord renseignant régulièrement les indicateurs identifiés), avec *a minima* une revue à mi-parcours et une évaluation finale, voire un phasage envisagé dès la conception du projet et comprenant des étapes à valider. Ces mesures doivent permettre de recadrer les prestations en cours d'exécution lorsque nécessaire.
- l'élargissement du cercle des prestataires, nécessaire pour bien répondre à l'exigence d'une expertise suffi-

**Diagramme des positionnements recommandés en réponse à des situations de crise**



samment pertinente, vers des acteurs dotés de compétences spécifiques aux contextes post-crise. Au-delà des entreprises, peuvent être associés des institutions académiques, des organisations non gouvernementales (ONG), des fondations (y compris des fondations d'entreprise s'il y a lieu), voire des établissements publics industriels et commerciaux (ex : Ademe, Anru, Cirad) ou établissements publics administratifs (ex : agences de l'eau).

A partir de ces recommandations, **trois modalités opérationnelles de mise en œuvre de Fasep et RPE en contexte de sortie de crise sont proposées**, présentant un degré croissant d'internalisation de la stratégie énoncée ci-dessus.

- La première correspond au mode actuel d'identification des projets RPE et Fasep, à partir d'une opportunité de projet proposée par une entreprise française en accord avec une administration sectorielle du pays touché. Les adaptations des outils au contexte post-crise devront inclure des ajustements (par comparaison au cadre prescrit en situation « normale ») des principaux paramètres de la prestation, ainsi qu'un renforcement méthodologique tant au niveau de l'instruction préalable qu'à celui du suivi-évaluation en cours d'exécution. Néanmoins, les conclusions de cette évaluation suggèrent qu'il faut alors accepter et acter dès le montage du projet que les effets recherchés des Fasep et RPE seront directement fonction des efforts d'instruction préalable, de suivi-évaluation et d'ajustement de leur mise en œuvre qui seront consentis par la DG Trésor pour mieux estimer puis garantir la durabilité des impacts du projet et la réalité de l'effet de levier.
- Une autre consiste à inscrire la mise en œuvre d'opérations d'appui à la sortie de crise dans le cadre de programmes multilatéraux, afin de bénéficier des modalités de préparation et de suivi de ces programmes, et après avoir vérifié au cas par cas qu'un tel positionnement est effectivement susceptible de répondre au double objectif de l'aide-projet de la DG Trésor. Cette option peut être la plus appropriée dans des pays où la présence française est très réduite.

- Enfin, une alternative consiste à élaborer une offre de services spécifique de la part de la DG Trésor en contexte post-crise, désignée (provisoirement) comme « Fasep d'initiative propre », s'appuyant sur une pré-identification de prestations-types répondant au double objectif de l'aide-projet de la DG Trésor (effet de support au développement et effet levier), une préparation de leur mise en œuvre, bénéficiant d'une articulation explicite avec les autres interventions de l'APD française, et intégrant toutes les adaptations opérationnelles jugées nécessaires en ce qui concerne les modalités de la prestation. Cette intervention, positionnée en phase post-urgence, a vocation à préparer la reconstruction et le redéveloppement des pays touchés. Son processus d'élaboration puis de mise en œuvre aux différentes phases de la crise est décrit dans le rapport.

Les deux dernières options nécessitent une implication préalable non seulement de la DG Trésor, mais également des autres services engagés dans l'aide apportée par la France lors de catastrophes dans des pays tiers, aussi bien avant celles-ci qu'en phase post-crise proprement dit. La mise en œuvre de Fasep et RPE dans les contextes de crise ne reste en effet qu'une composante de l'APD française dans ces situations, celle-ci devant faire l'objet d'une réflexion transversale avec l'appui de la *Task Force* interministérielle pour la gestion civile-militaire des crises extérieures (TFGC), récemment créée.

Quoique remettant parfois fortement en cause les modalités actuelles de mise en œuvre des instruments Fasep et RPE, l'étude montre que ces outils, moyennant un certain nombre d'adaptations, peuvent trouver leur place dans un dispositif français d'assistance à la sortie de crise, tout en conservant leurs objectifs propres. Il est néanmoins recommandé de réfléchir, à moyen terme, à l'élaboration d'un instrument transversal de l'APD française spécifique au contexte post-crise, indépendant des outils existants et de leurs contraintes propres, couvrant l'ensemble du continuum temporel pré et post-crise, en s'inspirant des orientations et recommandations de cette étude et des bonnes pratiques d'autres intervenants de l'aide publique internationale au développement.

Synthèse des constats et recommandations					
Constats	Appréciations	Recommandations	Mise en œuvre	Responsables	Indicateurs de résultats
En dehors de l'aide budgétaire de stabilisation, Fasep et RPE sont apparus comme les quasi-seuls instruments à mobilisation rapide en phase post-urgence. En contexte post-crise et d'afflux de l'aide internationale, la RPE est parfois entrée en compétition avec d'autres financements.	Pour être à la hauteur de ses ambitions affichées en matière d'appui à la sortie de crise, l'APD française devrait pouvoir disposer d'un instrument dédié. A défaut, le Fasep peut être utilisé comme substitut sous réserve d'adaptations nécessaires.	Développer un outil spécifique ou privilégier le Fasep par rapport à la RPE.	Mettre sur pied un instrument financier bilatéral dédié à la problématique des crises. OU En assistance à la sortie de crise : Privilégier le montage de projets Fasep convenablement adaptés.	Comité interministériel ou TFGC  DG Trésor	Création effective d'un outil spécifique post-crise  Lancement effectif de projets Fasep ayant fait l'objet d'adaptations au contexte post-crise
Le Fasep n'inclut pas de concrétisation immédiate et ne finance pas de réalisation concrète, il n'est donc pas adapté à la phase d'urgence.	Le Fasep Etudes finance, par définition, une prestation intellectuelle préparatoire de projets ou actions futures.	Au sein du continuum allant de l'urgence au redéveloppement situer l'AP/DG Trésor dans la phase de stabilisation et préparation de la reconstruction.	Envisager la RPE (lorsqu'elle s'applique) uniquement en combinaison avec un Fasep préparatoire de la reconstruction / redéveloppement, sauf s'il s'agit de RPE antérieures à la crise et qui conservent leur pertinence.	DG Trésor	Non-existence de RPE « isolées » Nombre de projets couplés Fasep/RPE
			Dédier l'AP/DG Trésor en priorité à des prestations de préparation et d'accompagnement des phases de reconstruction et de redéveloppement, ou de prévention.	DG Trésor	Nature des prestations Fasep d'assistance à la sortie de crise.

Synthèse des constats et recommandations					
Constats	Appréciations	Recommandations	Mise en œuvre	Responsables	Indicateurs de résultats
Les projets Fasep ou RPE post-crise ont été la plupart du temps découplés des autres interventions sous financement français, qu'elles soient préalables, simultanées ou ultérieures.	Mise sur pied de la TFGC début 2011.	Positionner l'aide-projet au sein d'une réponse française intégrée et coordonnée en contexte post-crise.	Prendre attache, dès le début de la crise, avec les structures de coordination interministérielle appropriées pour assurer une bonne analyse et réflexion dans la préparation et la mise en œuvre d'une réponse post-crise.	DG Trésor	Mise en place effective d'une coordination opérationnelle.
			Privilégier une intervention de l'AP/DG Trésor au sein d'une offre « intégrée » entre opérateurs français alliant des approches thématiques ou géographiques autour d'un grand projet fédérateur.	DG Trésor, Comité interministériel ou TFGC	Existence d'un cadre stratégique d'intervention française en contexte post-crise.
			Rechercher des synergies au sein de l'offre française entre phase étude (Fasep) et financement d'investissements (prêt AFD ou RPE si applicable).	DG Trésor, AFD	Niveau d'intégration de l'AP/DG Trésor avec les autres actions françaises en appui à la sortie de crise, via un projet fédérateur.
			Réfléchir, dès le déclenchement de la crise, à un scénario de positionnement de l'AP/DG Trésor dans la répartition programmée des financements entre les phases d'urgence, de stabilisation/préparation de la reconstruction, et de reconstruction.	DG Trésor, Comité interministériel ou TFGC	
			Confier la coordination et la mise en cohérence des financements à l'entité interministérielle en charge de la crise.	Comité interministériel ou TFGC	

Synthèse des constats et recommandations					
Constats	Appréciations	Recommandations	Mise en œuvre	Responsables	Indicateurs de résultats
Les retombées commerciales des projets évalués sont quasi inexistantes.	En contexte post-crise, la logique de mise en œuvre des projets Fasep n'est donc pas en mesure de garantir les effets escomptés de levier et de support du développement sans une préparation poussée et un certain niveau d'anticipation	Préparer l'intervention post-crise le plus en amont possible.	Identifier de manière proactive des prestations-types et des secteurs susceptibles de faire l'objet d'un Fasep pertinent (prenant en compte les objectifs de reconstruction / redéveloppement et de soutien au commerce extérieur) dans un contexte post-crise, et préparer leur mise en œuvre.	DG Trésor	Identification de prestations-types et secteurs d'intervention, globale puis affinée par pays cible.
En contexte post-crise, on observe un afflux souvent important de dons ou prêts à taux très concessionnel et une abondance de propositions d'intervention en réponse à des besoins souvent similaires.	L'avantage comparatif des instruments de la DG Trésor s'érode tandis que la contrainte de l'aide liée peut être plus mal perçue.	Proposer une offre de services différenciée de celle des autres intervenants, et à forte valeur ajoutée.	Positionner le Fasep post-crise dans le cadre de programmes multibailleurs ou multilatéraux.	DG Trésor	Existence de protocoles liant DG Trésor et programmes multi-bailleurs ou multilatéraux d'appui à la sortie de crise.
			Mettre au point une offre optimisée en fonction des besoins de la situation post-crise et de son potentiel de retombées commerciales en ciblant des prestations et des secteurs d'intervention spécifiques.	DG Trésor, Services économiques	Liste de prestations-types et secteurs, globale puis affinée par pays cible.
			Proposer rapidement cette expertise grâce à une anticipation des interventions.	DG Trésor, Services économiques	Existence d'un document-cadre d'intervention en contexte post-crise. Diffusion de plaquettes de communication auprès des Etats concernés.
			Proposer non pas un projet (« Fasep post-crise ») isolé, mais une offre de services intégrée.	DG Trésor, Comité interministériel ou TFGC	Degré d'intégration des projets Fasep avec d'autres initiatives françaises.

Synthèse des constats et recommandations					
Constats	Appréciations	Recommandations	Mise en œuvre	Responsables	Indicateurs de résultats
Les règles de mise en œuvre des Fasep et RPE post-crise, ainsi que le périmètre même des prestations, ont du faire l'objet de nombreux accommodements lors de leur préparation ou de leur exécution.	L'application rigoureuse des règles Fasep (montant maximal, part locale, durée et respect du calendrier d'exécution...) n'est pas appréciée au contexte post-crise.	Faire preuve de flexibilité et d'adaptation au contexte.	En appui à la sortie de crise, adapter les outils de l'AP/DG Trésor : réaliser une étude systématique ex-ante fondée sur un protocole spécifiquement élaboré pour les situations post-crise, découper le Fasep en tranches optionnelles lorsque pertinent, mettre en place un véritable mécanisme de suivi-évaluation de la prestation Fasep, adopter et imposer une logique de gestion de projet axée sur les résultats, assouplir les conditions de mise en œuvre.	DG Trésor	Adoption de consignes d'assouplissement des conditions Fasep en contexte post-crise. Conventions Fasep reflétant les adaptations apportées. Présence d'indicateurs renseignés dans les rapports de suivi-évaluation Le cas échéant, contrats de sous-traitance du suivi-évaluation des projets post-crise.
			Envisager la mise en concurrence de prestataires pour tout ou partie du projet.	DG Trésor	Adoption de modalités de passation de marchés Fasep. Résultats de procédures de passation de marchés.
			Scénariser la sortie de projet.	DG Trésor, Comité interministériel ou TFGC	
			Mobiliser des entités spécialisées dans l'appréhension des contextes post-crise.	DG Trésor, services économiques	Existence de consignes spécifiques en ce sens dans les documents d'appels d'offres associés aux passations de marchés Fasep. Nature et qualifications des prestataires retenus.
			Piloter le montage des groupements prestataires pour y inclure des opérateurs ayant une expérience préalable dans la zone d'intervention et une connaissance locale, en association avec de nouveaux entrants.	DG Trésor, services économiques	
			Élargir la gamme de prestataires à des acteurs hautement spécialisés dans des domaines pertinents.	DG Trésor	

Synthèse des propositions de mise en œuvre opérationnelle				
Projets envisageables	Phases	Tâches	Produits	Acteurs impliqués
Mise en œuvre de Fasep/RPE « d'initiative externe »	<b>Urgence</b>	Instruction selon les modalités actuelles, avec ajustements éventuels au cas par cas des principaux paramètres de la prestation : durée, montant, part française.	Convention de mise en place du projet Fasep.	DG Trésor
	<b>Préparation de la reconstruction / redéveloppement</b>	Mise en œuvre et suivi-évaluation du Fasep.  Animation des démarches commerciales.	Rapports de suivi régulier et d'évaluation inter-médiatiques. Amendements éventuels au contrat régissant la prestation (termes de référence, protocole financier...).	DG Trésor, services économiques, Natixis
Mise en œuvre de Fasep/RPE « d'initiative multilatérale »	<b>Urgence</b>	A réception d'une demande d'appui émanant de partenaires multilatéraux, instruction de la demande pour déterminer le rôle et l'intérêt d'un positionnement français.	Participation à des événements liés à la présentation des stratégies et activités de la sortie de crise Voyages d'étude de partenaires clés (production de documents préparatoires et comptes-rendus). Comptes-rendus des activités du club Fasep.	DG Trésor, services économiques, prestataire Fasep
	<b>Préparation de la reconstruction / redéveloppement</b>	Identification et sélection des prestataires du Fasep.  Mise en œuvre et suivi-évaluation du Fasep.  Animation des démarches commerciales.	Rapport d'évaluation préalable.  Identifié du (des) prestataire(s) retenu(s). Documents d'évaluation et contractuels relatifs au mode de passation de marché adopté.	DG Trésor, comité Fasep
	<b>Urgence</b>	Mise en œuvre et suivi-évaluation du Fasep.	Rapports de suivi régulier et d'évaluation inter-médiatiques. Amendements éventuels au contrat régissant la prestation (termes de référence, protocole financier...).	DG Trésor, services économiques, Natixis
	<b>Préparation de la reconstruction / redéveloppement</b>	Animation des démarches commerciales.	Participations à des événements liés à la présentation des stratégies et activités de la sortie de crise. Voyages d'étude de partenaires clés (production de documents préparatoires et comptes-rendus). Comptes-rendus des activités du club Fasep.	DG Trésor, services économiques, prestataire Fasep

Synthèse des propositions de mise en œuvre opérationnelle				
Projets envisageables	Phases	Tâches	Produits	
<p>Mise en œuvre de Fasep/RPE « d'initiative propre »</p>	<p>Réflexion stratégique préparatoire à la crise</p>	Constitution d'un comité de pilotage interministériel (ou mobilisation de la TFGC).	Liste des membres du comité de pilotage, définition des rôles, calendrier de mobilisation.	
		Elaboration d'une typologie des crises et pré-identification de prestations-types.	Typologie des crises (vue sous l'angle d'une éventuelle intervention de la DG Trésor). Fiches de prestations-types.	
		Pré-identification d'acteurs français.	Annuaire d'acteurs français ayant des compétences avérées en matière de reconstruction, de sortie et de prévention de crise.	
		Revue des pratiques des acteurs internationaux.	Rapport sur l'état de l'art en matière d'assistance internationale aux sorties de crise dans les pays en développement et émergents.	
		Analyse par pays.	Annexes prospectives par pays.	
		Synthèse du document-cadre.	Document-cadre d'intervention en contexte post-crise. Annexes pays du document-cadre. Plaquette de présentation de l'offre française en contexte post-crise, traduite en au moins l'une des langues administratives du pays de diffusion.	
		Mise en œuvre de Fasep ou RPE « prévention de crise ».	Fasep ou RPE dans le domaine de la prévention des catastrophes naturelles, de l'évaluation des risques etc. dans des pays particulièrement exposés.	
				Comité interministériel ou TFGC
				Comité interministériel ou TFGC
				Services économiques, MAEE et ambassades
		Comité interministériel ou TFGC		
		DG Trésor		

Synthèse des propositions de mise en œuvre opérationnelle				
Projets envisageables	Phases	Tâches	Produits	Acteurs impliqués
<b>Mise en œuvre de Fasep/RPE « d'initiative propre »</b>	<b>Urgence</b>	Remobilisation du comité de pilotage.	Liste des membres du comité interministériel et calendrier de mobilisation.	Comité interministériel ou TFGC
		Caractérisation de la situation et vérification de la pertinence de l'aide-projet de la DG Trésor en contexte post-crise.	Note de contexte post-crise (avec actualisations périodiques). Cartographie de la présence française pendant et après la phase d'urgence.	Ambassades, DG Trésor, services économiques
		Coordination avec les autres intervenants français.	Proposition d'offre de services française intégrée. Proposition de « Fasep post-crise » comprenant une ébauche de cadre logique et de termes de référence (extension de l'actuelle fiche de prise en considération, avec une explicitation plus poussée des objectifs de développement, des moyens préconisés pour les atteindre, et des indicateurs de performance).	Comité interministériel ou TFGC, DG Trésor
		Coordination avec les bénéficiaires locaux et les partenaires internationaux.	Mémoire d'entente entre l'Etat français et les autorités locales du pays touché en vue de la mise en œuvre d'un projet de Fasep post-crise cohérent avec les autres initiatives bi et multilatérales.	DG Trésor et services économiques
		Sélection de prestataires.	Identité du (des) prestataire(s) retenu(s). Documents d'évaluation et contractuels relatifs au mode de passation de marché adopté.	DG Trésor, comité Fasep
		Pré-instruction et évaluation ex-ante.	Outils d'évaluation (cadre logique, grille FFOM, grille d'évaluation ex-ante multicritères) complétés, et synthèse écrite. Décision du comité Fasep.	DG Trésor, comité Fasep
		Mise en œuvre et suivi-évaluation du Fasep post-crise.	Rapports de suivi régulier et d'évaluation intermédiaires. Amendements éventuels au contrat régissant la prestation (termes de référence, protocole financier...).	DG Trésor, services économiques, Natixis
		Animation des démarches commerciales.	Participations à des événements liés à la présentation des stratégies et activités de la sortie de crise. Voyages d'étude de partenaires clés (production de documents préparatoires et comptes-rendus). Comptes-rendus des activités du club Fasep.	DG Trésor, services économiques, prestataire Fasep
		Préparation des termes de référence des actions aval.	Rapports d'avancement produits dans le cadre du Fasep et incluant la spécification des projets aval.	Prestataire Fasep
		<b>Mise en œuvre de Fasep/RPE « d'initiative propre »</b>	<b>Préparation de la reconstruction / redéveloppement</b>	

## 9. Annexe

### Liste des sigles, acronymes et abréviations.

<b>Ademe</b>	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
<b>AEP</b>	Adduction d'eau potable
<b>AFD</b>	Agence française de développement
<b>Anru</b>	Agence nationale pour la rénovation urbaine
<b>AP</b>	Aide publique
<b>APD</b>	Aide publique au développement
<b>AT</b>	Assistance technique
<b>BM</b>	Banque mondiale
<b>CAD - OCDE</b>	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques
<b>Cirad</b>	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
<b>DG Trésor</b>	Direction générale du Trésor
<b>Fasep</b>	Fonds d'étude et d'aide au secteur privé
<b>FBM</b>	Fonds de la Banque mondiale
<b>FFOM</b>	Forces, faiblesses, opportunités, menaces
<b>IFI</b>	Institution financière internationale
<b>Minefi</b>	Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économique
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>PME</b>	Petite et moyenne entreprise
<b>PTF</b>	Partenaire technique et financier
<b>RPE</b>	Réserve pays émergents
<b>SIG</b>	Système d'information géographique
<b>TDR</b>	Termes de référence
<b>TFGC</b>	<i>Task force</i> interministérielle pour la gestion civilo-militaire des crises extérieures
<b>UEAD</b>	Unité d'évaluation des activités de développement



# Pilotage de l'évaluation

---

1. Composition du comité de pilotage
2. Termes de référence



## 1. Composition du comité de pilotage

**Patrice Cardot**, chargé de mission Affaires multilatérales et internationales, conseil général de l'armement, ministère de la Défense, président du comité de pilotage

**Shanti Bobin**, bureau Asie et Océanie, direction générale du Trésor, ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

**Stéphanie Bouziges-Eschmann**, bureau Aide-projet, direction générale du Trésor, ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

**Paola Brucker**, bureau Asie et Océanie, direction générale du Trésor, ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

**Frank Emmanuel Caillaud**, pôle Analyses stratégiques, société Risk&Co SA

**Jean-Baptiste Cazaubon**, pôle Appui aux entreprises et innovation, direction générale de la mondialisation, ministère des Affaires étrangères et européennes

**Yves Ficatier**, Agence française de développement

**Nelly Humbert**, centre de crise, ministère des Affaires étrangères et européennes

**François Lavoue**, bureau Asie et Océanie, direction générale du Trésor, ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

**Denis Le Fers**, bureau Turquie, Balkans, CEI et Moyen-Orient, direction générale du Trésor, ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

**Bernard Lemperrière**, Natixis

**Valérie Maugy**, pôle Etat de droit, libertés et reconstruction, mission de la gouvernance démocratique, direction générale de la mondialisation, ministère des Affaires étrangères et européennes

**Randa Reigneaud**, bureau Affaires budgétaires et comptables, direction générale du Trésor, ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

**Estelle Sandre-Chardonnal**, bureau Méditerranée et Afrique australe, direction générale du Trésor, ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

**Christian Sommade**, Haut comité français pour la défense civile

**Maylis Souque**, task force pour la gestion civilo-militaire des crises extérieures, ministère des Affaires étrangères et européennes

**Frédéric Bobay**, unité d'évaluation des activités de développement, direction générale du Trésor, ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

## 2. Termes de référence

### 2.1. Éléments de contexte

#### 2.1.1. Description du Fasep

Le Fonds d'études et d'aide au secteur privé (Fasep) est un instrument financier d'aide au développement géré par la Direction générale du Trésor au ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (Minéfi). Il finance des études (sectorielles, thématiques ou de faisabilité) réalisées dans une logique de prestation de services, en amont de projets d'investissement, d'assistance technique ou de coopération institutionnelle à finalité économique ou financière dans les pays en développement ou en transition. Le Fasep vise également la valorisation du savoir-faire français en vue de favoriser les entreprises françaises lors des appels d'offres qui découlent des études.

Le Fasep intervient sur une zone géographique comprenant une soixantaine de pays en développement et en transition éligibles : principalement les pays émergents d'Asie, d'Amérique latine et du Moyen-Orient, l'Afrique du Sud, les pays du Maghreb et l'Égypte, la Russie, les pays d'Asie centrale et les Balkans.

Comptabilisé dans l'APD selon la nomenclature du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le Fasep est un don de la catégorie aide-projet. Les crédits affectés au Fasep sont imputés au programme budgétaire 110 « aide économique et financière au développement » piloté par la direction générale du Trésor (DG Trésor).

Les décisions de financement des projets sont adoptées dans le cadre d'un comité interministériel d'agrément présidé par la DG Trésor et comprenant les représentants des administrations concernées (ministère des Affaires étrangères et européennes, ministères techniques en fonction du secteur d'intervention, la direction du budget, etc.) et de l'Agence française de développement AFD, ainsi que Natixis – Direction des affaires institutionnelles qui opère pour le compte de l'Etat la gestion des financements accordés. Les financements Fasep sont combinés régulièrement avec des financements de bailleurs bilatéraux et multilatéraux.

#### 2.1.2. Description de la RPE

La Réserve pays émergents (RPE) est l'autre instrument d'aide-projet du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, géré par la direction générale du Trésor.

Instrument de prêt intergouvernemental concessionnel avec garantie souveraine, la RPE permet de financer des projets répondant au double objectif de développement du pays bénéficiaire et d'appui aux entreprises françaises. La RPE résulte de la réforme des protocoles financiers intervenue en 1998 en vue de simplifier la procédure d'octroi et de gestions des prêts concessionnels gérés par le ministère et d'en améliorer l'efficacité.

Les conditions d'éligibilité pour les pays comme pour les projets (évaluation *a priori*) et de mise en œuvre de la RPE sont fixées par une instruction du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

#### 2.1.3. La reconstruction post crise

A la suite du tsunami du 26 décembre 2004 qui a affecté plusieurs pays de l'Océan Indien, la DG Trésor a participé, avec les instruments de RPE et Fasep, aux efforts français de reconstruction dans les pays affectés par cette catastrophe, aux côtés des autres bailleurs internationaux. Elle a également participé à des interventions similaires en Chine après le tremblement de terre au Sichuan le 12 mai 2008.

Il est important de s'interroger sur l'adéquation des mesures prises, dans le cadre de la stratégie de l'aide française, par la DG Trésor, en matière d'approche des situations post- crise, que ces crises relèvent de catastrophes naturelles ou de conflits, et en particulier des enjeux de reconstruction.

Dans ce contexte, la présente évaluation a pour but de :

- connaître la valeur ajoutée des actions de la DG Trésor dans un contexte de reconstruction post crise, au regard des objectifs des instruments RPE et Fasep ;
- concevoir des dispositifs d'intervention à partir des instruments RPE et Fasep adaptés aux situations rencontrées en tirant les leçons des expériences précédentes dans les pays d'intervention en phase post crise ;
- améliorer, rationaliser et mieux coordonner les actions de la DG Trésor au sein de l'intervention française dans des pays en développement fragilisés.

## 2.2. Champ de l'évaluation

L'étude portera sur l'évaluation de plusieurs projets de reconstruction post-crise financés sur la RPE et le Fasep. Les projets ont eu notamment pour objet un référentiel de données spatiales opérationnelles post tsunami et une intervention dans les secteurs de l'eau et de l'assainissement au Sri Lanka et l'assistance technique pour la programmation de la reconstruction en Indonésie et en Chine. Ces projets feront l'objet d'une analyse détaillée projet par projet.

### Projets de reconstruction post crise dans le cadre des instruments RPE-Fasep à évaluer

No dossier	Type instrument	Pays	Nom de la prestation	Montant	Date
115	RPE	Sri Lanka	Référentiel de données spatiales opérationnelles post tsunami	12,5 M€	14/12/2005
109	RPE	Sri Lanka	Reconstruction post tsunami : renforcement de l'alimentation en eau potable de Trincomalee	6,5 M€	12/03/2007
680	Fasep	Indonésie	Assistance technique à l'agence gouvernementale de reconstruction post-tsunami au BRR pour le management global de la reconstruction (ensemble des zones affectées) et la mise en œuvre de projets de reconstruction (district d'Aceh Besar)	1,5 M€	22/11/2005
724	Fasep	Indonésie	Programme de reconstruction sur Aceh et Nias	1,5 M€	15/11/2006
793	Fasep	Chine	Assistance technique en amont du prêt de reconstruction de la Banque mondiale pour la reconstruction suite au tremblement de terre du Sichuan	2 M€	24/10/2008

Par ailleurs l'étude prendra en compte un ensemble de projets complémentaires, pour une analyse transversale, sans que ces projets ne donnent lieu à une évaluation projet par projet, ni à une mission dans les pays concernés (Liban, Irak).

### Autres projets de reconstruction post-crise RPE et Fasep depuis 2000

No dossier	Type instrument	Pays	Nom de la prestation	Montant	Date
737	Fasep	Liban	Mise à jour du schéma directeur de production et de transport électrique au Liban	400 k€	03/04/2007
686	Fasep	Irak	Formation d'ingénieurs irakiens à la gestion de l'eau agricole et à la pratique de l'irrigation localisée (en Jordanie)	78 k€	22/02/2006
817	Fasep	Irak	Formation pour les ingénieurs irakiens dans le domaine de l'eau et de l'assainissement (en Egypte et en Jordanie)	270 k€	16/03/2009
830	Fasep	Irak	Formation d'ingénieurs irakiens aux technologies françaises de construction, rénovation et entretien des routes	240 k€	25/06/2009
862	Fasep	Irak	Formation et remise à niveau technique des personnels de maintenance du matériel roulant des chemins de fer irakiens	328 k€	06/11/2009

L'étude devra dégager des conclusions et élaborer des recommandations sur les interventions post-crise de la DG Trésor.

L'étude ne porte pas sur la gestion de la crise proprement dite et sur les actions de première urgence, mais sur les interventions en aval des crises, tant en matière de prévention que de reconstruction, en tenant évidemment compte du contexte d'instabilité et/ou de fragilité endémique lié à la précarité des populations des zones touchées.

### 2.3. Approche et méthode

L'étude devra porter un jugement argumenté sur les interventions d'un ensemble de projets selon les six critères de l'évaluation (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impacts et viabilité) et dégager des conclusions et recommandations sur les outils RPE et Fasep.

L'étude sera réalisée sur la base :

- de la documentation recueillie et d'entretiens avec les différents intervenants concernés à Paris, essentiellement dans les ministères (ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Agence française de développement, ministère des Affaires étrangères et européennes, ministères techniques concernés en fonction des projets).
- du recueil et du traitement de données administratives, économiques et financières en lien avec les services économiques ;
- d'une mission en Indonésie, Sri Lanka et Chine ; ces missions donneront lieu à interview, recueil et analyse d'information, observation directe des actions concernées.

### 2.4. Objectifs de l'évaluation et questions évaluatives

La demande faite aux évaluateurs est (i) d'exprimer une opinion indépendante et motivée sur la pertinence, l'efficacité et l'efficience des cinq projets en Indonésie, Sri Lanka et Chine et (ii) de dégager des conclusions et des recommandations prospectives sur les interventions post crise de la DG Trésor.

D'une part, il s'agit, sur la base de ces projets :

- d'évaluer ces projets pour mesurer leur impact (i) sur la reconstruction et le développement du pays bénéficiaire (effet support), (ii) sur la promotion du savoir-faire des entreprises françaises et de la technologie française (effet vitrine et effet levier) et (iii), le cas échéant, sur l'emploi en France. Les évaluateurs devront donc identifier quels gains respectifs les deux parties en ont retirés et identifier les perspectives ouvertes par ces projets ;
- d'analyser l'adéquation des mécanismes et instruments RPE et Fasep (en termes d'instruction et de mise en œuvre) au regard de la contrainte d'une réaction rapide en post-crise, répondant aux besoins des populations touchées tout en assurant une durabilité future aux interventions ;
- de comparer l'effet levier des instruments Fasep et RPE utilisés en post-crise par rapport à l'effet levier des mêmes instruments dans leur utilisation classique ;
- de comparer entre eux l'effet levier du Fasep et l'effet levier de la RPE intervenant en post-crise, en fonction de la nature de la crise, du secteur d'intervention, du moment de l'intervention (préparation ou programmation de la reconstruction, reconstruction), du contexte financier, etc.) ;
- de mesurer la cohérence interne et externe des projets RPE et Fasep, en déterminant quelle est leur complémentarité avec les autres secteurs d'intervention et avec les autres instruments de l'aide bilatérale française et quelle est leur articulation avec les interventions des organismes multilatéraux d'aide au développement auxquels contribue la France ;
- de comparer la réponse de la DG Trésor par rapport à celles d'autres bailleurs, d'aide liée ou déliée, bilatéraux ou multilatéraux.

D'autre part, à partir des éléments issus de l'évaluation, il s'agit :

- de mettre en exergue les avantages comparatifs et les inconvénients de la RPE et du Fasep en interventions de post-crise ;
- d'élaborer une typologie de l'intervention post crise avec le Fasep et/ou la RPE, prenant en compte, par exemple, la nature de la crise, les besoins générés, les avantages comparatifs des entreprises dans les différents secteurs d'intervention, les sources de financement, l'articulation des instruments d'aide, etc. ;
- de dégager des recommandations visant à améliorer la capacité de réponse de la DG Trésor.

Ces recommandations pourront porter, le cas échéant, sur les stratégies, les dispositifs, les instruments, les financements, les pratiques, etc. Elles devraient aboutir à un modèle d'action post-crise avec le Fasep et/ou la RPE et à un guide décisionnel chronologique et contextuel (c'est-à-dire prenant en compte le contexte de la crise, les interventions de l'ensemble des autres acteurs -français et autres, bilatéraux et multilatéraux, gouvernementaux, institutionnels ou ONG- et la capacité de maîtrise d'ouvrage locale).

Pour ce faire, les évaluateurs pourront approfondir les questions évaluatives ci-dessous :

Pertinence :

- Quelle est la pertinence des orientations stratégiques et des actions mises en place sous RPE et Fasep, au regard de la position de la France dans la coopération internationale, au regard des effets positifs attendus pour les populations et pays bénéficiaires et au regard des objectifs d'effet levier attendus pour les entreprises et l'emploi français ?
- Est-ce que l'analyse préalable sur la crise et la sortie de crise a été pertinente et utile à l'élaboration des interventions sous RPE et Fasep ?
- Sur quelles bases de faisabilité s'est-on appuyé ? Sur les analyses propres de la DG Trésor (sectorielles, procédures, standard d'exécution...) et /ou sur les normes d'autres bailleurs de fonds ?

Efficacité :

- Les résultats de l'approche de la DG Trésor dans les cas étudiés, ont-ils été efficaces face aux situations rencontrées ?
- Quelle est l'efficacité des instruments RPE et Fasep dans les différents secteurs d'intervention ?
- Quels retours d'expérience et méthodes peut-on tirer pour les futures interventions de la DG Trésor dans les pays en phase post-crise ? Quels sont les éventuels dysfonctionnements qu'il conviendrait d'éviter à l'avenir ? Une comparaison, sans entrer dans les détails, avec des dispositifs d'aide, liée et déliée, post crise mis en place par d'autres pays donateurs (Royaume-Uni, Allemagne, Japon, Etats-Unis) ou bailleurs multilatéraux serait utile.

Efficience :

- Les ressources affectées ont-elles été bien employées ?
- Quel est le rapport coût/avantages des différents instruments Fasep et RPE ?

Cohérence/Coordination :

- Quelle est la cohérence entre les interventions post-crise de la DG Trésor et les autres éléments de l'action extérieure de la France ?
- Quelle est l'articulation entre les interventions bilatérales françaises, en particulier celles de la DG Trésor, et les interventions des autorités locales et des autres bailleurs ?
- Dans quelle mesure les interventions sous RPE et Fasep prennent-elles en compte l'articulation des interventions d'urgence, de sortie de catastrophe et de coopération de long terme et interviennent-elles au bon moment ?

Viabilité :

- Décrire la viabilité des stratégies et interventions mises en place sous RPE et Fasep. Les actions, ont-elles engendré une structure ou des pratiques pérennes ? Une démarche de partenariat, a-t-elle été mise en place ou permet-elle une continuité dans le suivi des actions menées ?

Impact :

- Quelles sont les retombées des interventions de la DG Trésor dans ces contextes en termes de développement pour les pays bénéficiaires et leurs populations ? Quelle appréciation peut-on globalement porter sur l'impact de l'aide dans les pays bénéficiaires ?
- Quelles sont les retombées économiques des interventions de la DG Trésor pour les entreprises françaises au moment de la réalisation du projet et en aval du projet ?
- Quel est la perception des interventions de la DG Trésor en matière de sortie de crise auprès des autorités locales dans les pays bénéficiaires, voire auprès des autres intervenants de l'aide ? Est-elle de nature à générer une coopération avec les intervenants français publics et privés de plus long terme ?

## 2.5. Produits attendus

Une **présentation powerpoint** sera présentée au comité de pilotage en janvier 2011 pour discuter du contenu de la note de structuration. Cette **note de structuration** sera présentée au comité de pilotage pour validation en février 2011 ; cette note inclura la reconstitution du cadre logique de l'action évaluée. Un **rapport provisoire** sera établi au plus tard mi-avril 2011. Le **rapport final** devra être remis dans un délai de quatre semaines après la remise du rapport provisoire à l'unité d'évaluation des activités de développement (UEAD) de la direction générale du Trésor, ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (Minefi). Le rapport est la propriété du ministère qui seul décide de sa publication.

La mission de terrain, prévue en février-début mars 2011, fera l'objet d'un compte-rendu détaillé à caractère informatif qui sera transmis à l'ensemble des membres du comité de pilotage via l'unité d'évaluation. Les consultants prendront des photos des projets ou sites visités qu'ils remettront à l'unité d'évaluation de la DG Trésor pour utilisation dans le cadre de la publication de la synthèse du rapport.

Une **note de synthèse** d'environ 15-20 pages rappellera les objectifs de l'étude et reprendra les principales conclusions et recommandations de ce rapport. Elle comprendra également une note d'une page synthétisant la mesure des résultats par critère d'évaluation par projet et pour l'ensemble des projets évalués. La note de synthèse devra pouvoir être lue indépendamment du reste du rapport. La dernière réunion du comité de pilotage décidera de l'organisation d'un **atelier de restitution** des résultats de l'évaluation.

## 2.6. Calendrier

La prestation débutera après signature du contrat entre le consultant et le ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (Minefi). La date de démarrage de l'étude est prévue pour janvier 2011.

Elle comprendra au moins cinq réunions du comité de pilotage à Paris, une mission dans les différents pays considérés (d'une durée totale d'environ douze jours ouvrés) et une réunion de restitution des résultats et des recommandations de l'évaluation, si elle a lieu, en mai 2011.

## 2.7. Comité de pilotage, évaluateurs, offres technique et financière

### 2.7.1. Comité de pilotage

Le comité de pilotage définit et valide les termes de référence (TDR) de l'étude, procède au choix du cabinet, assure le suivi et veille à la qualité de son travail ; il valide les différentes étapes. Le secrétariat du comité de pilotage est assuré par l'unité

d'évaluation des activités de développement de la direction générale du Trésor. Le comité de pilotage est composé de représentants des administrations concernées et de personnalités extérieures qualifiées.

### 2.7.2. Consultants

Conformément au principe d'impartialité, l'évaluation est réalisée par des consultants n'ayant pas eu à travailler sur les projets évalués. Les consultants indiqueront la charte déontologique à laquelle ils adhèrent. Conformément aux normes du CAD pour une évaluation de qualité, les travaux des consultants feront l'objet d'une appréciation par le comité de pilotage.

**TRÉSOR**  
DIRECTION GÉNÉRALE

**Unité d'Évaluation des Activités de Développement**

Télédoc 552 - 139, rue de Bercy  
75572 Paris Cédex 12

[www.tresor.economie.gouv.fr/evaluation-des-activites-de-developpement](http://www.tresor.economie.gouv.fr/evaluation-des-activites-de-developpement)

Octobre 2015