

Évaluation centrale de projet – Synthèse

Promotion de l'export vers de nouveaux marchés africains

Intitulé	Promotion des activités d'export créatrices d'emploi vers de nouveaux marchés africains		
Pays / région / mondial	Tunisie		
Secteur et code SNPC	25010 – Politique commerciale et administration (100 %)		
Numéro de projet	2016.2144.0		
Commettant	Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ)		
Organisme de tutelle/partenaire de mise en œuvre	Ministère du Commerce et du Développement des Exportations / Centre de promotion des exportations – CEPEX		
Intitulé Programme de DC	<i>Beschäftigungsförderung durch Privatwirtschafts- und Finanzsektorentwicklung</i>		
Organisations de mise en œuvre	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Kreditanstalt für Wiederaufbau		
Volume du projet	5 000 000 EUR (initialement 3 000 000 EUR, augmenté par 2 000 000 EUR en avril 2019)		
Durée du projet	Février 2018 – décembre 2020		
Année de référence	2021	Année d'échantillonnage	2018

Contexte du projet

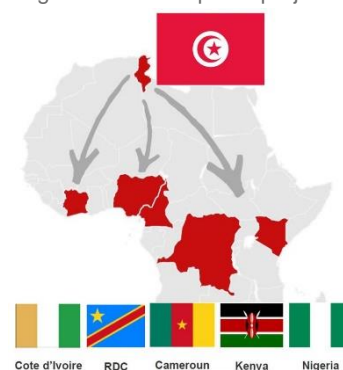
La Tunisie est confrontée au défi de la création d'emplois, afin de garantir la stabilité et la croissance du pays. La diversification de l'économie et le développement de nouveaux marchés constituent d'importantes conditions pour une croissance économique durable. La structure d'export de la Tunisie est à ce jour axée uniquement sur certains secteurs et régions. Environ 75 % de ses 3 000 entreprises exportatrices se concentrent sur trois secteurs seulement : industries mécaniques et électriques, agriculture et industrie agroalimentaire, et textile et habillements. L'activité d'export se concentre actuellement sur les activités off-shore et la sous-traitance, qui ne produisent qu'une plus-value limitée. 85 % des exportations vont vers les marchés de l'Union européenne.

L'ensemble du continent africain n'absorbe que 5 % des exportations tunisiennes. L'exportation vers les marchés africains nécessite des capacités en matière d'ouverture de marchés. La plupart des petites et moyennes entreprises (PME) tunisiennes ne possèdent pas les connaissances de ces nouveaux marchés ni le personnel qualifié avec l'expérience nécessaire en matière d'export, les réseaux et les interlocuteurs sur place.

Les offres tunisiennes existantes en matière d'appui à l'export ne sont pas suffisamment axées sur les besoins des PME. Il n'existe pas de stratégie nationale exhaustive relative à l'export, comprenant des axes prioritaires par branches en Tunisie. Les efforts de promotion des exportations au niveau des marchés subsahariens ont cependant considérablement évolué. En juillet 2018, la Tunisie a signé l'accord d'adhésion au marché commun de l'Afrique orientale et australe COMESA (Common Market for Eastern and Southern Africa). Le traité a donc été ratifié, ce qui permet aux PME tunisiennes d'accéder plus facilement aux marchés des 20 autres États membres actuels.

À partir de mars 2020, la pandémie de COVID-19 a été un facteur du contexte qui a considérablement freiné la mise en œuvre des activités du projet.

Figure 1 : Région concernée par le projet



Brève description du projet

L'objectif du projet Promotion des activités d'export créatrices d'emploi vers de nouveaux marchés africains a été « l'accès à de nouveaux marchés d'exportation en Afrique générateurs d'emplois pour des petites et moyennes entreprises tunisiennes choisies est amélioré ». Le projet visait l'expansion des activités d'exportation d'environ 500 PME choisies avec un potentiel d'exportation. Environ 50 PME organisées dans quatre consortiums d'exportation sectoriels ont bénéficié d'un appui intensif. Le projet a également appuyé la collaboration de 16 structures d'appui à l'exportation publiques et privés dans l'amélioration de leurs offres d'appui aux PME. Les capacités des représentants commerciaux tunisiens (RCT) du Centre de promotion des exportations (CEPEX) dans les pays cibles ont été renforcés dans leur mission d'appuyer les efforts des PME dans les marchés cibles. Le partenaire de mise en œuvre CEPEX a bénéficié de l'appui du projet en matière de pénétration de cinq marchés cibles africains : Côte d'Ivoire, Cameroun, RD Congo, Nigéria et Kenya. Un meilleur accès des PME aux marchés ciblés devait aussi permettre d'augmenter le taux d'emploi des femmes.

Un projet consécutif a démarré en janvier 2021.

Figure 2 : Objectif/domaines d'action du projet



Évaluation d'après les critères du CAD

Pertinence

On observe un haut degré de conformité entre la conception du projet et les stratégies sectorielles et nationales, notamment avec le plan tunisien de relance économique 2019-2020 et le plan de développement 2016-2020. Les éléments clés de la conception du projet, le développement des exportations des PME dans le but de créer des emplois d'autres régions que la capitale, Tunis, sont également visés dans les documents stratégiques (dimension 1).

Pour augmenter leurs exports vers les pays de l'Afrique subsaharienne, les PME tunisiennes ont besoin d'appuis techniques pour renforcer leurs capacités de prospection de nouveaux marchés, y compris un meilleur accès aux informations sur les marchés, et des rencontres directes avec les acheteurs. Ces éléments ont été prévus dans la conception du projet. Les appuis conçus pour le partenaire CEPEX ont eux aussi été pertinents, mais il manquait une stratégie d'institutionnalisation avec un renforcement cohérent des capacités (dimension 2).

Les hypothèses inhérentes à la conception du projet sont plausibles de façon générale. Surtout pour les PME qui ne se sont pas organisées en consortium, la planification n'a pas été suffisamment détaillée en ce qui concerne l'écart important entre la participation des PME à une activité ponctuelle du projet et leur accès à de nouveaux marchés d'exportation en Afrique (dimension 3).

Dans le cadre de l'offre de changement en 2018, suite à une requête du partenaire politique, le budget du projet a été augmenté. Ainsi, les valeurs de certains indicateurs et l'*output* 3 ont été ajoutés sans traiter les faiblesses citées de la conception. Les adaptations face à la pandémie de COVID-19 ont induit le changement des activités d'appui aux entreprises sans que cela ne modifie les résultats espérés (dimension 4).

Cohérence

Le projet a été conçu dans une très bonne complémentarité avec les autres interventions de la coopération allemande au développement. Au cours de la mise en œuvre, les analyses de l'évaluation ont confirmé une bonne division du travail avec les autres projets de la coopération technique allemande. Avec un focus sur l'export et plus précisément l'export vers les pays ASS, le projet travaille sur une niche. La collaboration avec le partenaire CEPEX a été bien harmonisée avec les autres projets de la coopération allemande technique ainsi que les appuis complémentaires aux différents réseaux de consultants et structures d'appui. Des mécanismes de partage des expériences ont été mis en place, mais ils n'ont pas été valorisés de façon systématique. Il n'y a pas eu de synergie avec la coopération financière. Les normes et standards auxquels souscrit la coopération allemande pour le développement ont été respectés (dimension 1).

Le projet a complété les efforts du CEPEX, notamment avec les soutiens spécifiques aux PME visant à renforcer leurs capacités d'export, et la fédération des différents organismes publics et privés sous la plateforme Think Africa afin d'harmoniser les efforts d'amélioration de l'offre d'appuis aux PME. Toutefois, les effets des soutiens du projet ont souffert des changements fréquents au sein de la direction et de cadres de la structure, ainsi que de l'instabilité politique en général, ce qui a limité la complémentarité des appuis. Le projet n'a pas poursuivi de stratégie de renforcement organisationnelle du CEPEX capable d'institutionnaliser les différents appuis spécifiques et les activités de renforcement des capacités des cadres et des RCT de manière adéquate. Le projet a cherché la concertation avec la Banque mondiale, la coopération suisse, l'Union européenne et autres d'autres bailleurs de fonds, notamment pour concevoir et mettre en œuvre le projet de façon appropriée. En l'absence de système ou structure de partenaires, d'autres bailleurs de fonds ou de systèmes communs, il n'y a pas eu de véritable coordination des approches et activités (dimension 2).

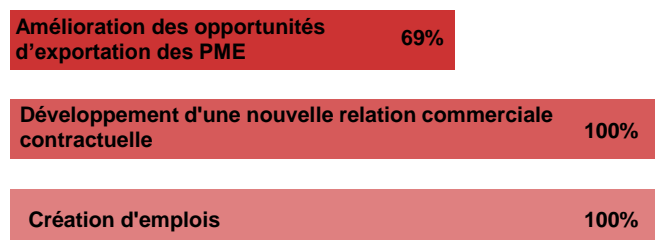
Efficacité

Les indicateurs de l'objectif du projet ont été partiellement atteints à l'issue du projet. Sur environ 400 PME, 165 ont pu améliorer leurs opportunités d'investissement et d'exportation et 110 ont développé une nouvelle relation commerciale contractuelle avec un partenaire sur un marché africain cible et 50 entreprises ont déclaré d'avoir créé des emplois. Le taux de réalisation des indicateurs varie entre 69 % pour l'indicateur 1 et 100 % pour les indicateurs 2 et 3. Toutefois, la plausibilité des liens entre les appuis du projet et ces résultats n'a pas pu être confirmée entièrement (dimension 1).

Le taux de réalisation des *outputs* varie entre 66 % et 90 %. Ces *outputs* et les activités du projet ont largement contribué à atteindre les objectifs. Selon l'analyse de contribution, les trois hypothèses ont été confirmées partiellement. Les services des structures d'appui réunis dans la plateforme Think Africa sont améliorés grâce aux appuis du projet et les entreprises s'en servent pour développer leurs capacités d'export. Le projet n'a pas élaboré des stratégies pour appuyer des groupes vulnérables (dimension 2).

La très bonne disponibilité, le fort engagement de l'équipe ainsi que le pilotage participatif sont les éléments forts de la qualité de mise en œuvre du projet. La mise en œuvre et le pilotage n'ont pas été systématiquement orientés résultats (dimension 3). Aucun résultat significatif imprévu positif ou négatif n'a pas identifié. Il n'y a pas eu de suivi systématique des risques identifiés (dimension 4).

Figure 3 : Réalisation des indicateurs de l'objectif du module



Impact

Il est trop tôt pour déterminer la contribution effective des résultats directs du projet aux résultats de développement de niveau supérieur. Au moment de l'évaluation, ces contributions sont faibles. Selon les entretiens menés avec 45 PME sans prétention à la représentativité statistique, deux entreprises ont confirmé l'augmentation de leurs revenus grâce aux exports vers les pays ciblés. Le système de suivi ne se prononce pas sur les revenus grâce aux nouvelles relations contractuelles dans les marchés cibles. Cent dix entreprises ont confirmé avoir créé des emplois, dont 36 % sont occupés par des femmes, mais la relation avec les activités du projet n'est pas toujours certaine. Les PME n'observent pas d'amélioration des conditions-cadres nationales pour le développement des exports par les PME (dimension 1).

Le projet a cependant servi de modèle par l'intermédiaire de la création de la plateforme Think Africa qui synchronise les activités d'appui à l'export au profit des PME. Le fait d'avoir constitué des consortiums de PME exportatrices a aussi servi de modèle et contribué à une mise à l'échelle horizontale par le CEPEX (dimension 2).

Malgré les efforts investis pour faire bénéficier plus de femmes des activités du projet, surtout par les emplois des PME, d'autres recommandations faites au niveau de l'analyse genre n'ont pas été prises en compte. Le projet s'est assuré que les droits humains soient respectés dans le cadre de ses activités et qu'aucun effet négatif non intentionnel ne se manifeste (dimension 3).

Photo 1 : Road Show Côte d'Ivoire (source/©: GIZ2019).



Efficiency

Globalement, les intrants du projet ont été utilisés de manière économe au regard des résultats obtenus au niveau des *outputs*. On peut noter parmi les exceptions les coûts élevés d'un contrat de prestations d'une société de conseil pour la mise en œuvre de l'*output 2* qui a été orienté vers 55 PME organisées en quatre consortiums. Le fait que l'*output 2* ait consommé 35 % de ressources en plus que l'*output 1*, qui visait à améliorer les services pour environ 500 PME, ne semble pas être justifié par la planification ou par les résultats atteints. Il est lié à la décision de charger un prestataire de service de la mise en œuvre. De plus, les appuis n'ont pas toujours été bien ciblés vers les intérêts des PME. Globalement pour le projet, les coûts pour les contrats de personnel externe ont été deux fois plus élevés que le budget pour le personnel de la GIZ, ce qui a considérablement limité la marge de manœuvre du projet au sein des *outputs 1* et 3.

Il y a eu plusieurs opportunités de maximisation des résultats au sein de chaque *output* avec la même quantité de ressources, notamment en investissant davantage dans les activités concrètes de promotion de l'export comme les *road shows* (dimension 1).

Parmi les facteurs clés de l'efficacité d'affectation, le projet a attribué plus de 80 % de ses ressources aux *outputs 1* et 2 qui comprennent des services directs pour et avec des entreprises. Le projet a également cherché des synergies avec d'autres partenaires de développement. Les résultats positifs du projet auraient pu être maximisés à l'aide des ressources existantes en déplaçant les ressources de l'*output 2* (capacités des consortiums des entreprises) vers l'*output 1* (offre des réseaux publics-privés des activités de promotion des exportations), qui a fourni une contribution beaucoup plus grande à l'objectif du projet. Une meilleure gestion orientée résultats, accompagnée d'un système performant de suivi axé sur les résultats, aurait pu contribuer à mieux orienter les investissements vers l'atteinte des résultats (dimension 2).

Viabilité/durabilité

Le projet a permis de faire progresser les capacités des consortiums des PME. Les quatre consortiums disposent d'un statut, de personnel et, souvent, bénéficient de l'esprit d'équipe des membres. Toutefois, certains membres manquent d'une vision claire et ne perçoivent pas la valeur ajoutée que comporte leur collaboration au sein du consortium. Au niveau du CEPEX, le projet a pu développer les capacités des RCT pour assumer leurs tâches. Au niveau institutionnel, le CEPEX a développé les outils et mécanismes de gestion des RCT, mais de façon générale, les résultats du projet ne sont pas suffisamment institutionnalisés au sein du CEPEX pour assurer l'utilisation systématique des résultats du projet (dimension 1).

Le projet a investi dans le développement des capacités surtout à trois niveaux : les consortiums, la plateforme Think Africa et les RCT. Les efforts de renforcement des capacités au niveau des consortiums et la plateforme Think Africa se sont focalisés sur la structuration et le développement organisationnel sans développer parallèlement les capacités techniques utiles à atteindre l'objectif du projet. Le projet n'a pas systématiquement combiné les trois dimensions de développement des capacités (individu, organisation, société), ce qui a limité ses contributions à la durabilité, notamment au sein du CEPEX. Les recommandations de l'analyse genre n'ont pas eu l'attention nécessaire et n'ont pas été systématiquement mises en place (dimension 2).

C'est au niveau des RCT que l'on constate le meilleur degré de durabilité. Toutefois, cette dernière se limite aux individus : elle n'a pas atteint la durabilité institutionnelle, surtout en cas de remplacement des RCT. Ce qui manque pour garantir la durabilité au niveau des consortiums, ce sont surtout les réussites économiques qui, pour la plupart des membres, ne sont pas encore intervenues. Au niveau de la plateforme Think Africa, on peut également observer un progrès en ce qui concerne des attitudes favorables à la collaboration. Toutefois, la plateforme n'est pas fonctionnelle sans appui externe, faute de capacités organisationnelles et financières (dimension 3).

Évaluation globale

La pertinence du projet est bonne, la conception est très bien orientée vers les documents stratégiques et les intérêts des groupes cibles et des partenaires ont été pris en compte. Le projet a réussi à établir une bonne division du travail au niveau de la coopération allemande et à travailler de façon complémentaire avec les partenaires et d'autres bailleurs de fonds. La mise en œuvre des activités du projet a été considérablement affectée par la pandémie de COVID-19. Certaines faiblesses de la mise en œuvre, comme une orientation insuffisante vers les résultats au niveau *outcome/objectif* du projet, ont limité l'efficacité. Les contributions des activités vers les résultats visés sont restées en dessous de leurs potentialités. Par conséquent, les impacts prévus ne se sont que faiblement concrétisés. L'efficacité a souffert de la décision de doter une société de conseil d'un volume de budget élevé comparé aux coûts consacrés aux autres résultats. Malgré des points forts en matière de durabilité des résultats, surtout au niveau des individus, la viabilité, notamment au niveau des institutions et organisations, est plus faible.

Tableau 1 : Évaluation des critères du CAD de l'OCDE

Critère	Note (max. 100)	Échelle d'évaluation 1 (très bon résultat) à 6 (résultat très insuffisant)
Pertinence	84	Niveau 2 : Bon résultat
Cohérence	91	Niveau 2 : Bon résultat
Efficacité	79	Niveau 3 : Résultat satisfaisant
Impact	63	Niveau 4 : Résultat plutôt insuffisant
Efficience	63	Niveau 4 : Résultat plutôt insuffisant
Viabilité/durabilité	62	Niveau 4 : Résultat plutôt insuffisant
Note globale	74	Niveau 4 : Résultat plutôt insuffisant

* Les critères d'efficacité, d'impact et de viabilité/durabilité sont des critères éliminatoires. Leur score étant égal ou inférieur à 4, le projet obtient un score de 4 même si sa moyenne globale équivaut à un score supérieur.

Conclusions et facteurs de réussite/d'échec

Les facteurs de réussite sont les suivants :

- ☑ La stratégie du projet englobant plusieurs innovations, comme la création et l'appui aux consortiums sectoriels d'exportation ou la facilitation de la collaboration et de la coordination des structures d'appui publiques et privées dans une seule plateforme.
- ☑ La méthode participative et transparente de l'équipe de la GIZ dans la collaboration avec les autres acteurs impliqués.
- ☑ Le renforcement des capacités des RCT avec une approche de coaching et d'accompagnement performante.

Les facteurs d'échec sont les suivants :

- ☒ Le pilotage et la mise en œuvre insuffisamment orientés résultats (niveau *outcome*).
- ☒ L'affectation de ressources aux *outputs* n'a pas correspondu à leurs contributions à l'objectif du projet.
- ☒ Le projet n'a pas réussi à institutionnaliser suffisamment de résultats intermédiaires dans l'établissement d'une stratégie d'export vers les pays d'Afrique subsaharienne. Cela a renforcé la variabilité des points focaux ou de la direction générale.
- ☒ Un système de suivi qui n'autorise pas suffisamment d'informations pour un pilotage orienté résultats, comme des informations sur les motifs et facteurs d'atteinte ou de non-atteinte des résultats, notamment au niveau de l'objectif ou de l'évolution des risques identifiés. Ceci a également limité les sources d'apprentissage pour les acteurs impliqués.

Recommandations

- ☑ Il convient d'accorder le temps nécessaire aux membres de la plateforme Think Africa pour instaurer une culture d'échange et de partenariat entre ceux qui adhèrent aux objectifs communs. Les membres doivent définir la forme et le degré de formalité qu'ils veulent atteindre : soit en mettant en place une « locomotive » qui agirait en tant que force motrice, soit en structurant un réseau plutôt informel qui servirait de plateforme d'échange et de collaboration et qui mettrait l'accent sur les activités et services avec une composition diversifiée et flexible de participants en fonction des intérêts des membres.
- ☑ Le dialogue renforcé entre les services d'appui et les PME contribuera à mieux orienter les services sur les besoins des entreprises et à développer des complémentarités des services offerts, à éviter les redondances et les chevauchements d'événements et des dates des visites. À long terme, la vision d'un « one stop shop » (guichet unique) pour les PME qui exportent ou désirent exporter peut être développée et poursuivie.
- ☑ Il est recommandé au CEPEX de mettre en place une plateforme interactive de formation à distance qui soit accessible à tous les RCT.
- ☑ Le système « assurance qualité en ligne hiérarchique » de la GIZ, qui est actuellement focalisé sur l'application de certains instruments standards du modèle Capacity WORKS, devrait également inclure une discussion et une réflexion plus larges portant sur la gestion et le pilotage orientés résultats et notamment résultats du niveau de l'*outcome*. Il convient, ainsi, de veiller à l'application du système QSIL et de s'assurer qu'il n'est pas pratiqué comme une formalité sans véritable réflexion commune.
- ☑ Il convient, au sein de la GIZ, de revoir la pratique de sélection et de gestion des appels d'offres au niveau des projets et au niveau de l'entreprise pour réduire les effets négatifs sur les projets. Dans le choix des structures chargées des services de conseil, il convient d'assurer une compréhension minimale des normes relatives à la gestion de projet, p. ex. de ne pas prendre les *outputs* du projet comme objectif et le niveau *outcome* comme impact.

Approche et méthodes d'évaluation

Il s'agissait de réaliser une évaluation finale trois mois après la fin du projet, dans le cadre de l'échantillon aléatoire de projets choisis pour être évalués par l'unité d'évaluation de la GIZ. La réussite du projet a été évaluée selon les six critères du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Cette évaluation comprenait une analyse critique de la mise en œuvre du projet, y compris les processus de pilotage, la coopération, la qualité de la prestation et les interactions entre les résultats. L'évaluation visait également à accroître la transparence, à rendre compte des résultats du projet et à s'avérer utile pour les différentes parties prenantes impliquées. L'évaluation a été réalisée en deux phases. La mission initiale a eu lieu à distance en octobre 2020. La phase d'évaluation a été menée en février/mars 2021, également à distance.

La méthodologie comprenait une approche théorique. Le modèle de résultats a été utilisé comme théorie du changement pour expliquer comment le projet entendait produire les résultats dans son domaine de responsabilité et quelles seraient les relations entre les différents résultats (logique d'intervention). La méthodologie était également basée sur les hypothèses proposées dans le modèle de résultats. Pour définir le degré de plausibilité de la contribution du projet par rapport aux autres facteurs d'influence, une analyse de contribution en six étapes a été réalisée pour trois hypothèses concernant l'efficacité et trois hypothèses concernant l'impact du projet. Plus de 80 parties prenantes ont participé à 65 entretiens et 4 discussions de groupe. L'évaluation a bénéficié des données quantitatives de deux enquêtes finales auprès des entreprises. Les données ont été collectées par le biais d'analyses de documents et de différents types d'entretiens et de discussions de groupe. Des analyses de contenu des déclarations et des documents ont été appliquées en utilisant une matrice d'analyse. L'équipe d'évaluateurs était composée d'un évaluateur international et d'une évaluatrice nationale. L'équipe d'évaluation a réalisé toutes les étapes de l'évaluation ensemble et a assuré la triangulation des sources, des données et des évaluateurs.

Méthodologie de l'évaluation des résultats

Les projets sont évalués selon les critères du CAD de l'OCDE, à savoir : pertinence, cohérence, efficacité, impact, efficience et viabilité/durabilité. Chacun des six critères est évalué sur une échelle de 1 à 100 (système de pourcentage).

La note globale du projet est calculée à partir de la moyenne des points attribués pour chaque critère du CAD. La moyenne de la note globale est arrondie conformément aux règles d'arrondi mathématiques. Tous les critères du CAD pèsent le même poids dans la note globale. Par rapport aux systèmes précédents (échelle de 6 points, échelle de 16 points), l'échelle de 100 points présente l'avantage d'être différenciée, utilisée au niveau international, et facile à comprendre et à traduire en d'autres systèmes de notation.

Table 2 : Échelles d'évaluation

Échelle de 100 points (note)	Échelle à 6 niveaux (appréciation)
92–100	Niveau 1 : Très bon résultat
81–91	Niveau 2 : Bon résultat
67–80	Niveau 3 : Résultat satisfaisant
50–66	Niveau 4 : Résultat plutôt insuffisant
30–49	Niveau 5 : Résultat insuffisant
0–29	Niveau 6 : Résultat très insuffisant

Note globale : les critères d'efficacité, d'impact et de viabilité/durabilité sont des critères éliminatoires. Lorsque leur score est égal ou inférieur à 4, le projet obtient un score de 4 (résultat insatisfaisant) même si la moyenne globale équivaut à un score supérieur.

Les dimensions d'évaluation dans le cadre des critères du CAD de l'OCDE, de même que l'attribution de la note globale à l'aide d'un système de points, améliorent la transparence des évaluations et permettent en outre une meilleure comparabilité si l'on dépasse le cadre du projet.

Mentions légales

Responsable :

Albert Engel, GIZ, directeur
Unité d'Évaluation de la GIZ

Conception, coordination et gestion :

Claudia Kornahrens, GIZ, cheffe de section
Vera Hundt, GIZ, gestion d'évaluation
Section centrale de projets
Unité d'Évaluation de la GIZ

Auteur et autrices :

Oliver Karkoschka et Fatma M'Selmi

Révision :

International Correspondents in Education (ICE)

Conception :

Mise en page : DITHO Design GmbH, Cologne
Graphiques : Stefan Oltsch

Impression et distribution :

GIZ, Bonn

Matériel cartographique :

Les représentations cartographiques ont un caractère exclusivement informatif et ne constituent pas une reconnaissance internationale des frontières et des zones. La GIZ ne garantit en aucune façon l'actualité, l'exactitude ou l'intégralité des cartes fournies. Toute responsabilité concernant des dommages résultant directement ou indirectement de leur utilisation est exclue.

E : evaluierung@giz.de

I : www.giz.de/evaluierung

www.youtube.com/user/GIZonlineTV

https://twitter.com/giz_gmbh

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société :

Bonn et Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Allemagne
T : +49 228 44 60-0
F : +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1–5
65760 Eschborn, Allemagne
T : +49 6196 79-0
F : +49 6196 79-11 15

E : info@giz.de

I : www.giz.de

Bonn 2023